Série Agrodok No. 25

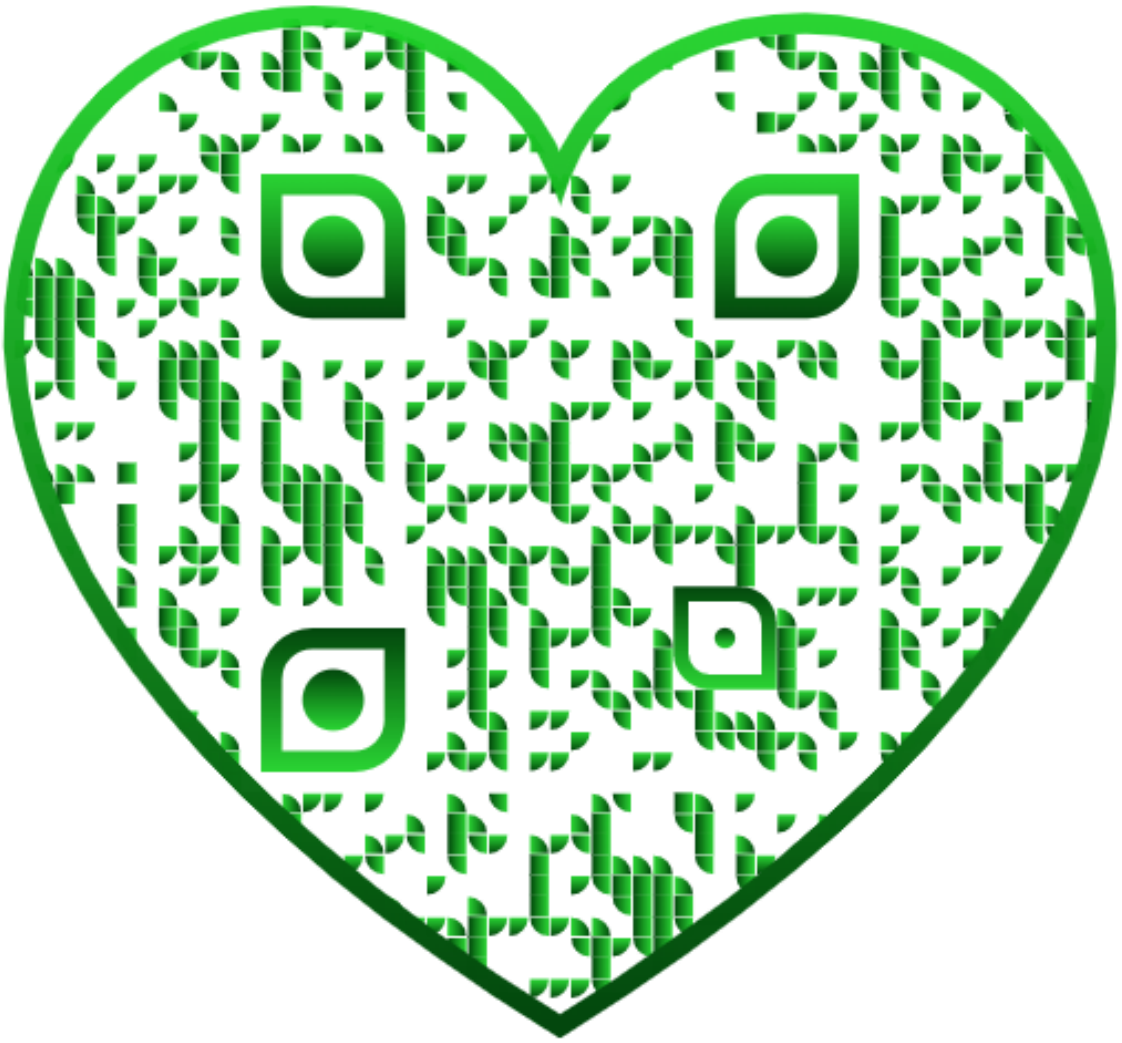
Les greniers

CTA

partageons les connaissances au profit des communautés rurales

sharing knowledge, improving rural livelihoods

SHOUT
SHARE
IT



Agrodok 25

Les greniers

Martien Hoogland
Peter Holen

© Fondation Agromisa, Wageningen, 2005.

Tous droits réservés. Aucune reproduction de cet ouvrage, même partielle, quel que soit le procédé, impression, photocopie, microfilm ou autre, n'est autorisée sans la permission écrite de l'éditeur.

Première édition en anglais : 2000
Première édition en français : 2001
Secundaire édition : 2005

Auteurs : Martien Hoogland, Peter Holen
Illustrations : Barbara Oranje
Traduction : Josiane Bardon
Imprimé par : Digigrafi, Wageningen, Pays-Bas.

ISBN Agromisa: 90-8573-019-8

Avant-propos

Cette brochure paraît dans une collection d'Agrodoks publiés par le CTA et l'Institut Agromisa de Wageningen. Les Agrodoks fournissent des informations pratiques sur l'agriculture durable à petite échelle dans les tropiques. Ils sont rédigés par des experts qui ont étudié des questions liées à l'agriculture tropicale ou des gens de terrain ayant des années d'expérience dans ce domaine. Jusqu'à présent, la série Agrodok s'est généralement penchée sur des sujets liés directement à la culture, la production, la transformation, le stockage et l'utilisation des sols de divers produits agricoles (la culture vivrière, le bétail, les animaux de basse-cour, les produits laitiers). Cependant, Agromisa a pris récemment conscience du besoin croissant en informations orientées davantage sur l'organisation et de la gestion de ces produits. Cette brochure sur les greniers tente de répondre en partie à ces besoins.
Les informations contenues dans cette brochure proviennent de rapports d'ONG et de conversations avec des personnes travaillant sur le terrain et qui ont participé depuis un certain nombre d'années à l'établissement et au fonctionnement de greniers. Le texte est basé autant que possible sur l'expérience pratique. Les auteurs tiennent à remercier tous ceux qui ont transmis leurs connaissances pratiques à cette brochure et en particulier Erik van Altena de SNV Pays-Bas, ainsi que la Compagnie Malienne pour le Développement de Textiles (CMDT) qui ont bien voulu partager leurs précieuses expériences avec nous.

Il y a eu très peu de publications sur ce sujet, il a donc fallu recueillir les informations à partir de sources diverses. Cette brochure n'aurait jamais vu le jour sans les efforts fructueux de Martien Hoogland, qui a réussi à rassembler les informations et à les rédiger. Les auteurs tiennent également à remercier les autres collaborateurs d'Agromisa pour leur enthousiasme et leurs contributions à ce projet.

Martien Hoogland and Peter Holen

Sommaire

1	**Introduction**	**6**
1.1	Le grenier	6
1.2	Sommaire de cet Agrodok	8
2	**Les greniers**	**9**
2.1	Origine	9
2.2	Les greniers modernes : une nouvelle forme de coopération	10
2.3	Le problème céréalier	10
2.4	San : un exemple de région équilibrée	17
2.5	Bougouni : un exemple de région de surplus	19
3	**L'organisation du grenier**	**21**
3.1	Les étapes de l'organisation : de l'idée à la réalisation	21
4	**Gestion et activités du grenier**	**30**
4.1	Administration et gestion	30
4.2	Du grenier à la banque : le bénéfice tiré d'un surplus de céréales	39
4.3	Différences entre les groupes de personnes	42
5	**L'importance de la participation des membres**	**45**
5.1	Participation et apprentissage	45
5.2	Obstacles à la participation	45
5.3	L'engagement et la participation personnelle à l'organisation du grenier	47
6	**Exemples concrets : Mali et Zambie**	**50**
6.1	La région de San, Mali	51
6.2	La région de Bougouni, Mali	64
6.3	La région de Monze, Zambie	68
6.4	La région de Sesheke, Zambie	71
6.5	Leçons tirées de l'expérience	73

Bibliographie **80**

Adresses utiles **82**

Glossaire **83**

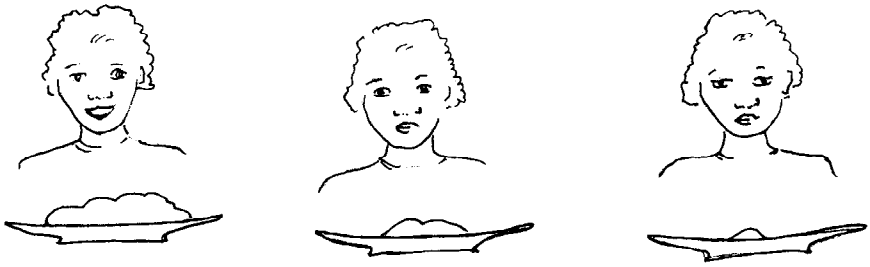
1 Introduction

"Toute denrée a bien sûr une importance politique si - comme c'est le cas de céréales - d'énormes intérêts économiques et sociaux sont en jeu. Mais les céréales ont une importance particulière car, en fonction du lieu et des moyens, le maïs, le blé, le sorgho, le millet ou le riz forment la base de l'alimentation des pauvres comme des riches."
M. van de Velde, Dans : The Courrier, No. 114 March 1989, p. 62.

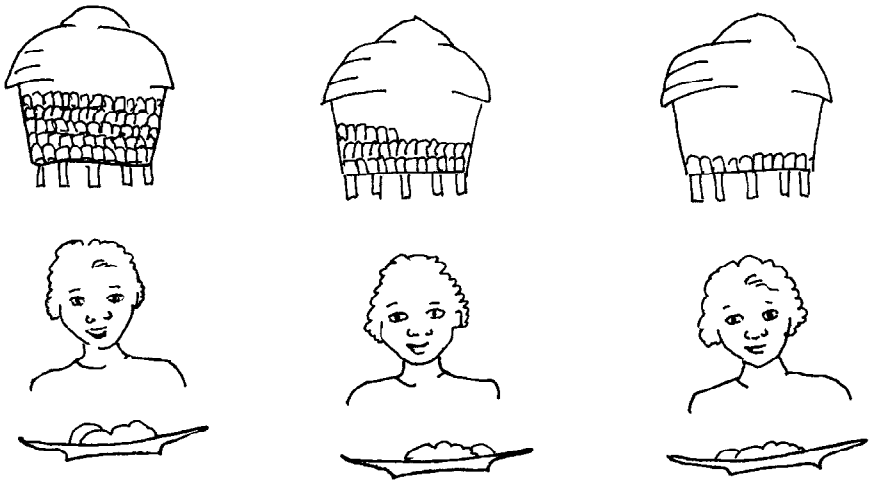
La plupart des gens dans le monde dépendent essentiellement des céréales comme le riz, le maïs, le blé, le sorgho et l'orge pour leur alimentation. Du fait de cette dépendance et des variations de la quantité de céréales disponibles, de nombreuses familles productrices de céréales souffrent de pénuries périodiques ou sont régulièrement confrontées à des relations sociales et économiques inégales au sein de leur village ou de leur région. Pour palier aux effets négatifs de cette dépendance, des gouvernements, l'institut de la mission ou des organisations non gouvernementales (ONG) ont mis en place, au cours des dernières décennies, un grand nombre de greniers collectifs dans diverses régions de l'Afrique. Les expériences et les résultats de ces initiatives sont très divers. En présentant un résumé de ces expériences, nous espérons fournir aux individus, aux groupes et aux organisations impliqués dans l'installation et la gestion d'un grenier, une source d'informations et de conseils qui favoriseront le bon fonctionnement de leur grenier.

1.1 Le grenier

Le grenier est un terme général désignant une forme de coopérative dans laquelle on stocke les céréales afin de pouvoir les distribuer à une date ultérieure. Il peut y avoir différentes raisons à la création d'une coopérative de ce genre, selon les caractéristiques de la région. C'est ce que présente en détails le chapitre 2. En général, on peut dire que le grenier permet aux familles de disposer plus facilement de céréales et les rend moins dépendants des fluctuations des prix de la récolte (en fonction de l'excédent ou de la pénurie de céréales).



a: Du à l'irrégularité de la quantité de céréales disponible, beaucoup de gens passent régulièrement par des périodes de disette et de famine.



b: Un grenier r´duit les effets négatifs de la dépendance des céréales.

Figure 1 : La sécurité alimentaire

Un grenier qui fonctionne correctement améliore l'autosuffisance d'un village ou d'une communauté. Les céréales restent dans le village. La sécurité alimentaire des familles augmente et il est même parfois possible de mettre des céréales de côté ou de gagner de l'argent en vendant la réserve. Cela permet aux familles dans le besoin de faire un emprunt à faible intérêt et d'acheter ainsi des céréales à bas prix. Les cultivateurs de grandes exploitations, qui cultivent plus de céréales

qu'ils n'en ont besoin pour leurs propres besoins, font des bénéfices en vendant leur surplus de production à un prix élevé.

Les greniers sont gérés par des conseils de village ou par des groupes individuels d'agriculteurs qui sont responsables du bon fonctionnement de la coopération. Les familles qui participent à un grenier peuvent *emprunter* au grenier des céréales, qu'ils devront rembourser plus tard. Le prêt de céréales se fait généralement à un taux relativement bas, suffisant pour couvrir les frais du grenier.

1.2 Sommaire de cet Agrodok

Cette brochure s'efforce de présenter d'une manière concise les principes généraux et les idées qui sont à l'origine des greniers. Autant que possible, nous les avons mis en évidence à travers des exemples pris dans différentes régions d'Afrique. Ces exemples positifs ou négatifs aideront le lecteur à répondre aux questions suivantes :

- Dans quelles situations cela vaut-il la peine de mettre en place un grenier ?
- Comment installe-t-on un grenier ?
- Quels sont les aspects importants de l'installation et du fonctionnement d'un grenier ?
- Quelles conditions un grenier doit-il remplir pour bien fonctionner à long terme ?

Afin que cette brochure reste concise et facile à utiliser, nous nous sommes limités aux idées de base à l'origine des greniers et aux facteurs essentiels qui ont une influence sur leur fonctionnement. Les informations présentées ne sauraient être complètes. Nous avons donc inclus une bibliographie à cette brochure afin que les lecteurs puissent trouver des réponses à leurs questions spécifiques. Nous avons aussi choisi délibérément de ne pas traiter certains aspects concernant les conditions physiques et la transformation des céréales, ces questions étant traitées dans d'autres brochures de la série des Agrodok dont fait partie cet ouvrage.

2 Les greniers

2.1 Origine

A l'origine, les greniers ont été créés pour fournir une solution aux sécheresses qui se sont acharnées sur la région du Sahel, dans l'ouest de l'Afrique, dans les années 70. Il est tombé très peu de pluie, les récoltes n'ont rien donné et la population a souffert de famine. Des organisations étrangères ont fourni une aide d'urgence, sous forme de céréales, à des milliers de villages dans tout l'ouest africain. Ces organisations humanitaires ont distribué les céréales aux villages et aux familles avec l'aide des comités de villages constitués à la hâte. La population a consommé ces céréales jusqu'à épuisement des stocks et il a fallu tout recommencer l'année suivante.

Pendant les périodes de sécheresse au Sahel, on avait déjà pris des initiatives pour améliorer structurellement la situation des ressources alimentaires. La population a commencé à s'organiser et à créer des greniers. L'objectif était de fournir une solution à long terme au problème céréalier. Les premiers greniers ont été mis en place en 1974 au Burkina Faso. Par la suite, l'idée s'est répandue dans une grande partie de l'ouest de l'Afrique, puis au sud.

Mais tous les greniers n'ont pas été une réussite. Dans de nombreux cas, le problème principal provenait d'une trop grande faiblesse de la structure organisationnelle. Pour que ce système marche, il faut que les membres du grenier remplissent leurs engagements, ce qui n'était pas toujours le cas. Par exemple, les familles n'arrivaient pas toujours à rembourser leurs emprunts. Il arrivait aussi qu'on utilisait les revenus du grenier à des fins qui n'avaient pas reçu l'accord des membres du groupe. On investissait l'argent dans des activités ou des biens qui n'avaient pas de lien direct avec le grenier. Ainsi, la réserve de céréales diminuait et le grenier ne pouvait pas remplir sa fonction essentielle qui est de fournir une nourriture bon marché.

2.2 Les greniers modernes : une nouvelle forme de coopération

Avec le recul, on se rend compte que la courte durée de vie d'un grand nombre de ces greniers venait du fait qu'on les avait créés de l'extérieur. La réserve de céréales venait d'ailleurs et la structure organisationnelle n'était pas issue du village ou de la communauté. C'est la raison pour laquelle un nouveau type de grenier est apparu au cours des dernières années. Ce sont les agriculteurs eux-mêmes qui l'ont mis en place dès le départ. Ils mettent de côté leurs propres céréales et les vendent ensemble, en petits groupes, au prix le plus élevé possible. L'objectif de la coopérative n'est pas seulement d'assurer la survie de ses membres, mais aussi de faire un bénéfice. Ce nouveau type de grenier a vu le jour dans l'ouest et le sud de l'Afrique.

2.3 Le problème céréalier

L'*objectif* et la *forme organisationnelle* d'un grenier sont déterminés par le *problème céréalier* dans une région donnée. On distingue généralement trois problèmes en fonction des caractéristiques de la région de culture des céréales :

- Dans les *régions de pénurie*, la culture des céréales est insuffisante pour nourrir la population.
- Dans les *régions équilibrées*, des ventes excessives, des sécheresses occasionnelles et une production limitée risquent de provoquer une pénurie de nourriture.
- Dans les *régions de surplus*, les petits exploitants ne profitent pas du surplus de céréales, à cause généralement de ventes excessives.

Les régions de pénurie

Les régions de pénurie reçoivent généralement trop peu de pluie pour assurer une sécurité alimentaire suffisante à la population. Sur une période de plusieurs années, les ménages produisent structurellement trop peu de céréales pour combler leurs besoins alimentaires fondamentaux.

Cette situation a habituellement les conséquences suivantes :

- Une pénurie structurelle de céréales oblige les ménages, une fois qu'ils ont consommé leur propre récolte, à acheter des céréales au marché du village ou sur les marchés régionaux. Ils les achètent aux petits commerçants qui se rendent sur ces marchés. Ces vendeurs achètent les céréales à de grands commerçants ou à des agriculteurs qui les ont cultivées dans des régions de surplus. Les petits vendeurs veulent naturellement tirer un bénéfice de la vente de leurs céréales, et cela revient relativement cher aux familles qui les achètent. Le danger de cette situation, c'est que les familles risquent d'être prisonnières d'un cycle de pauvreté. (Ce reporter à l'encadré 1).

- Les ménages achètent de petites quantités de céréales, au plus quelques sacs à la fois. Un membre de chaque ménage doit se rendre au marché pour acheter les céréales. Cela prend beaucoup de temps et revient cher.

- De plus, le prix des céréales augmente au fil de la saison et c'est de plus en plus difficile d'en trouver. La meilleure solution consiste donc à acheter les céréales et à les stocker au début de la saison, juste après la récolte.

Figure 2 : Les commerçants achètent et vendent leur céréales au producteurs à petite échelle

L'intérêt d'un grenier dans une région de pénurie

Les ménages peuvent acheter les céréales collectivement. Dans ce but, ils s'organisent entre eux pour constituer un grenier qui achète les cé-

réales en quelques étapes pour toutes les ménages membres. Ils louent un camion afin de pouvoir les acheter en dehors de leur propre région. Cela leur permet d'économiser beaucoup de temps et d'argent.

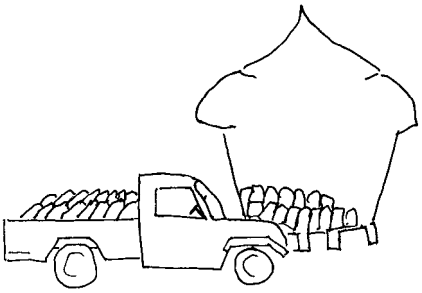


Figure 3 : Louer un véhicule à plusieurs permet d'économiser temps et argent

Les agriculteurs n'ont plus besoin d'acheter de céréales aux vendeurs qui doivent tirer de la vente suffisamment de bénéfice pour couvrir leurs propres coûts. Le grenier achète les céréales peu après la récolte. Dans les régions à surplus, leur prix est alors relativement bas. Plus tard, il ne fera qu'augmenter.

Dans une région de pénurie, les greniers ont l'avantage d'offrir aux ménages un moyen d'acheter ou d'emprunter des céréales relativement bon marché. Ils n'ont plus besoin de se rendre au marché pour en acheter. Cela leur laisse plus de temps pour travailler dans leurs propres champs. Ce dernier élément augmente également la quantité de céréales disponibles dans le village.

Figure 4 : Les villageois économisent du temps, mais aussi de l'argent lorsqu'ils achètent au grenier du village

Encadré 1 : Le cycle de la pauvreté

Dans l'ouest et le sud de l'Afrique, la majorité des paysans dépendent des récoltes pour leur existence. La culture commerciale tel que l'arachide et le coton ne sont pas praticables dans la plupart de ces régions en raison des longues périodes de sécheresse. Les risques d'être pris dans le cercle de la pauvreté est élevé pour ces familles qui dépendent des récoltes. Cette appauvrissement devient un problème de structure pour une grande partie de la population.

Le problème des céréales est causé par une abondance de produit sur le marché juste après les récoltes. Tous les paysans vendent leur récoltes à la même période ce qui baisse considérablement le prix du produit. Dans les mois qui suivent la récolte, les paysans commencent à cultiver pour l'année suivante. Durant toute la période jusqu'à la prochaine moisson les réserves diminuent car il n'y a plus d'approvisionnement du grenier. Pour cette raison, plus les récoltes diminuent, plus les prix augmentent. Les prix sont beaucoup plus élevé que lors de la vente qui a suivi la récolte.

Les paysans doivent acheter leur céréales à un prix supérieur à celui auquel ils ont vendu leur récolte. Cela cause un réel problème de ''cash-flow'' pour ces ménages. Cette situation est connue comme le cycle rural de pauvreté. En conséquence peu d'investissement sont faits dans la culture céréalière. Le rendement et le revenus sont faibles alors que l'achat du produit est très haut. Dans le but de permettre aux paysans d'investir dans la production, ce cercle vicieux doit être déjoué. Pour cela l'organisation d'un grenier dans ces villages est une bonne opportunité pour améliorer le quotidien de ces familles.

Les régions équilibrées

Les caractéristiques d'une région équilibrée se trouvent à mi-chemin entre celles d'une région de pénurie et celles d'une région à surplus. Pendant une année moyenne, les ménages d'une région équilibrée arrivent à produire suffisamment de céréales pour leur propre consommation. Il y a parfois un léger surplus qu'ils peuvent vendre sur le marché.

Cependant, dans certaines périodes, il risque d'y avoir une pénurie de céréales. Il y a deux raisons possibles à cette situation :

- *Une vente excessive* : Certaines ménages vendent trop de céréales après la récolte, si bien qu'il ne leur en reste plus assez vers la fin de la saison. Ils sont alors obligés d'acheter sur le marché des céréa-

les relativement chères, ou d'aller travailler pour d'autres agriculteurs.

- *La sécheresse* : De temps à autre, les régions équilibrées sont confrontées à un niveau de précipitations déséquilibré et imprévisible. Cela risque d'entraîner une pénurie de céréales dans la région. Les ménages doivent donc en acheter sur les marchés pour compléter leur propre production. De nombreux agriculteurs vont travailler pour d'autres afin d'avoir un revenu. Cela réduit le temps qu'ils consacrent à leurs propres cultures de céréales, ce qui a des conséquences négatives sur la récolte suivante.

L'intérêt d'un grenier dans une région équilibrée

Pour compenser les effets négatifs d'une vente excessive, le grenier achète le surplus des familles membres juste après la récolte. Puis, il leur prête à nouveau ces céréales avant la récolte suivante. Cela peut se faire à prix coûtants, si bien que le prix de vente de la production d'un agriculteur ne sera pas beaucoup plus bas que celui qu'il paiera pour acheter le supplément de céréales nécessaire pour survivre jusqu'à la prochaine récolte. Cela réduit le *cash flow* (voir Glossaire) négatif des ménages.

Pour compenser les problèmes relatifs à la sécheresse, le grenier achète des céréales à bas prix pendant les bonnes années. Puis il les stocke et les garde en vue des années de sécheresse. Les céréales sont alors prêtées aux ménages au prix coûtant, ou vendues ailleurs au prix du marché. L'avantage c'est que du fait que les agriculteurs peuvent acquérir des céréales bon marché, il leur reste plus d'argent pour répondre à

Figure 5 : La personne responsable du grenier achète le surplus juste après la récolte

d'autres besoins. Ils ont aussi plus de temps à consacrer à leurs propres champs, ce qui augmente les récoltes et la quantité de céréales disponibles dans le village. Ce reporter à l'exemple dans la partie 2.4.

Figure 6 : Le temps gagné peut-être employé à entretenir leurs propres champs

Les régions de surplus

Les régions de surplus reçoivent en généralement assez de pluie pour permettre aux agriculteurs de cultiver suffisamment de céréales pour faire vivre leurs familles. Dans la plupart des années, la récolte de céréales suffit largement à nourrir les ménages.

Cette situation a habituellement les conséquences suivantes :

- Après la récolte, il y a un surplus de céréales. L'offre étant abondante, le prix des céréales est bas et les agriculteurs ont tendance à vendre plus qu'ils ne devraient.
- Ce sont habituellement de petits commerçants (intermédiaires) qui achètent les céréales chez les agriculteurs individuels ou sur le marché des villages. Les commerçants intermédiaires apportent leurs sacs de céréales aux marchés régionaux, où ils les vendent à de grands commerçants. Ces derniers transportent les céréales par ca-

mions vers les villes ou les régions en pénurie. Il arrive qu'ils les stockent dans des entrepôts en attendant que les prix montent. Au bout du compte, ils vendent les céréales à un prix plus élevé.

L'intérêt d'un grenier dans une région de surplus

Plutôt que de laisser à des commerçants intermédiaires le soin de vendre leurs céréales, les agriculteurs peuvent le faire eux-mêmes. La vente individuelle fait perdre du temps et de l'argent à chaque agriculteur. La vente collective, par contre, leur fait bénéficier *d'économies d'échelle* (voir Glossaire). Afin d'agir collectivement, les agriculteurs s'organisent en installant un grenier qui achète les céréales après la récolte, les stocke, puis les vend ailleurs lorsque le prix est suffisamment élevé.

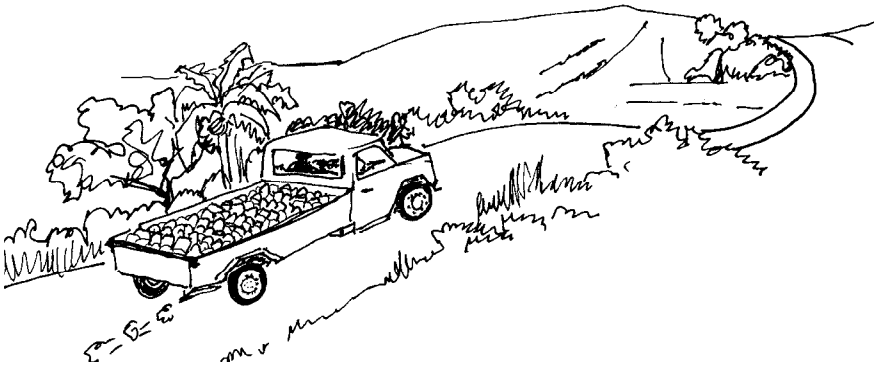


Figure 7 : Louer un camion collectif pour transporter les marchandises dans des marchés éloignés où les prix peuvent être majorés

Pour bénéficier d'un prix plus élevé ailleurs, il faut que les représentants du grenier se rendent dans les marchés de la région et se tiennent au courant de la montée des prix. Quand c'est le bon moment, les agriculteurs louent un camion pour transporter les céréales. Une délégation du grenier vend alors les céréales sur le marché. Une fois qu'ils se sont organisés, les agriculteurs peuvent transporter et stocker les céréales plus efficacement et garder une partie de la récolte en stock jusqu'à ce que le prix de vente augmente. Le grenier a l'avantage

d'offrir une grande quantité de céréales à la fois, ce qui permet aux agriculteurs de louer un camion et de se rendre dans des marchés plus éloignés. Ils bénéficient ainsi du prix élevé des céréales dans une autre région.

Le grenier augmente donc le revenu tiré de la culture des céréales, ce qui permet ensuite aux agriculteurs de consacrer plus de temps et de moyens au travail des champs. Et cela augmente la production de la récolte suivante.

2.4 San : un exemple de région équilibrée

Le problème céréalier à San

San est situé au sud du Mali, dans la zone frontière entre le Sahel et le Soudan. Les agriculteurs de San vivent essentiellement de la culture du millet et du sorgho. Les précipitations annuelles se situent entre 600 et 700 mm. Dans les années normales, la récolte est suffisante pour nourrir la population et les familles réussissent même souvent à vendre un léger surplus de leur produit sur le marché. Cependant, au cours de certaines périodes, la région connaît une pénurie de céréales due à un manque de pluie ou à une production trop faible pour durer jusqu'à la récolte suivante. San est donc un exemple de région équilibrée.

Après la récolte, une grande quantité de céréales est vendue sur le marché. Lors de la saison 1993/1994, le surplus de production s'est élevé à presque 10 000 tonnes de céréales. Les agriculteurs vendent le surplus à bas prix. Une partie des céréales quitte la région de San pour être revendue ailleurs.

Mais la région court toujours un risque de pénurie :

- Dans la période précédant la récolte, appelée la *soudure*. Cette période comprend les mois d'août et de septembre. Seuls les petits exploitants, et certains des moyens, souffrent de pénurie, du fait que leur réserve en céréales n'est pas suffisante pour durer jusqu'à la récolte suivante.

- Dans les années à faibles précipitations. C'est le cas une fois tous les sept ans environ. Le manque de céréales se fait alors déjà sentir en avril ou en mai, lors de la saison des pluies, lorsqu'on prépare la terre pour la récolte suivante.

Si la récolte est trop faible pour nourrir leurs familles, les agriculteurs de San ont peu d'autres sources de revenu pour vivre. La culture du coton ou des cacahuètes n'est plus possible, la région étant devenue de plus en plus aride depuis les années 70. Les autres options disponibles diminuent soit les revenus du ménage, soit l'investissement prévu pour la récolte suivante.

L'agriculteur peut éventuellement :
- Vendre du bétail à bas prix.
- Emprunter des céréales à des voisins ou à un commerçant à un prix élevé.
- Travailler pour d'autres agriculteurs ou en ville, afin de gagner un revenu qui lui permettra d'acheter des céréales pour sa famille.

Après la récolte suivante, il devra vendra des céréales à bas prix pour faire vivre sa famille. En fin de compte, seuls les commerçants ou les consommateurs urbains bénéficieront vraiment des céréales.

Ainsi, les périodes de pénurie de céréales entraînent de nombreuses familles dans un cycle de pauvreté comme celui qui est décrit dans l'Encadré 1. Les agriculteurs consacrent moins de temps et d'énergie à la culture de céréales qu'ils ne l'auraient fait autrement, ce qui donne de faibles productions. Il faut cependant souligner que, dans la pratique, tous les facteurs mentionnés ci-dessus ne se produisent pas en même temps et tous les ménages ne sont pas affectés de la même façon. Cela signifie que l'utilité d'un grenier n'est peut-être pas aussi grande dans la réalité qu'en théorie !

L'intérêt d'un grenier à San

Les premiers greniers de San ont été mis en place en 1985, lors d'une période de sécheresse, par la mission et le service de vulgarisation du

gouvernement. Le grenier est destiné à l'origine à lutter contre le cycle de pauvreté. Ce type de grenier est appelé *prévoyance*. La réserve de céréales accumulée est mise à la disposition des ménages pour qu'ils aient suffisamment de nourriture. Ainsi, ils n'ont pas à acheter de céréales ailleurs à un prix relativement élevé ou à chercher d'autres sources de revenu. Ce système fait économiser beaucoup d'argent et de temps, ce qui permet aux agriculteurs de cultiver leur terre. Il s'ensuit une augmentation de la production du village lors de la récolte suivante et en général, tout le monde en bénéficie.

2.5 Bougouni : un exemple de région de surplus

La situation des céréales à Bougouni est différente de celle de la région de San. Bougouni est situé dans une région plus méridionale du Mali qui reçoit davantage de pluie. Une partie des terres sert à la culture du coton, elles sont plus nombreuses qu'à San. C'est une région de surplus qui a la capacité de produire un surplus de céréales. Cependant, la situation des ménages n'est pas toujours positive. Dans la pratique, ils courent encore le risque d'une pénurie. C'est le cas lorsqu'ils n'ont pas investi suffisamment de travail et de moyens dans la terre. Ainsi, les jeunes ne veulent plus la travailler. De plus, il y a toujours un risque de vente excessive, les commerçants achetant les céréales aux agriculteurs juste après la récolte, quand les prix sont bas. Cela entraîne une plus grande pénurie de céréales juste avant la récolte suivante, ce qui augmente ensuite le travail migratoire dans d'autres régions, etc. Le risque d'entrer dans un cycle de pauvreté tel qu'il est décrit en l'Encandré 1 est donc très réel là aussi.

Bougouni a le potentiel requis pour fournir des céréales à d'autres régions du Mali. Mais pour cela, il faut que la production soit supérieure, le transport et la commercialisation des céréales hors de la région n'étant rentables que s'il s'agit d'une grande quantité. Il faut en outre organiser un circuit commercial vers les autres régions et donc disposer d'informations sur les marchés, les commerçants, les possibi-

lités de transport, etc., pour s'assurer que les céréales soient effectivement vendues.

L'intérêt d'un grenier à Bougouni

Un grenier traditionnel n'est pas le bon moyen pour développer un circuit commercial vers d'autres régions. Cela exige de l'initiative et un grand investissement en travail. Cependant, le grenier favorise l'augmentation du volume des céréales cultivées et permet aux habiants de rester dans la région pour travailler leur terre. Il évite également que les céréales ne quittent la région à bas prix. Ces deux facteurs augmentent la culture des céréales et permettent de créer un surplus. La fonction principale du grenier est de proposer des denrées alimentaires bon marché à ceux qui en ont besoin et d'apporter un soutien à la communauté.

En 1996, dans la région de Bougouni, on a mis en place, à titre d'expérience, un nouveau type de grenier appelé *Groupement professionnel de producteurs céréaliers* (GPR). Ce type de grenier regroupe des agriculteurs individuels qui ont un surplus en céréales. L'objectif du GPC est à la fois de faire augmenter la production et de stocker et vendre le surplus. La gestion assure un bénéfice au grenier. Les agriculteurs ont ainsi la possibilité d'investir du temps et de l'argent à mettre en place un circuit commercial et rassembler les informations nécessaires pour éviter de passer par les commerçants intermédiaires.

3 L’organisation du grenier

Le chapitre précédent soulignait le concept de base d’un grenier. Les étapes suivantes résument le cycle de développement d’un grenier qui fonctionne bien :

- Le grenier acquiert ou accroît son surplus en céréales.
- Si les ménages ont consommé toutes les céréales qu’ils ont cultivées ou s’il y a une pénurie, le grenier leur en prête.
- Les ménages remboursent leur emprunt après la récolte suivante, lorsqu’ils ont reconstitué leurs réserves de céréales.
- Les ménages paient un intérêt sur leur emprunt qui doit couvrir les coûts du grenier et constitue une provision pour le nouveau cycle.

Dans ce chapitre, nous allons développer les points précédents et présenter les différents aspects qui sont essentiels au bon fonctionnement du grenier. Vous trouverez dans le chapitre 6 des exemples et des expériences vécues à San et à Bougouni, au Mali ; et dans les régions de Monze et de Sesheke en Zambie.

3.1 Les étapes de l’organisation : de l’idée à la réalisation

Les étapes suivantes sont en général nécessaires pour passer de l’idée à la réalisation :

- L’idée du grenier : le point de départ.
- Un village ou un groupe de ménages fait une demande de grenier ou effectue les préparations nécessaires lui-même.
- Détermination du problème céréalier caractéristique de la région.
- Préparation de la communauté.
- Nomination des membres et du comité du grenier.
- Le service de vulgarisation fournit une aide supplémentaire et une formation.
- Installation de la première réserve de céréales à partir des dépôts personnels des agriculteurs ou d’un don du service de vulgarisation.
- Gestion quotidienne du comité directeur.

L'idée d'un grenier

"*Chaque voyage commence par le premier pas*" (vieux proverbe oriental).

C'est aussi le cas pour les greniers. A un moment donné, un groupe d'agriculteurs a l'idée de former une sorte de grenier. Cette initiative peut tirer son origine de la pure nécessité, ou du désir de travailler plus efficacement et de faire des réserves de nourriture. C'est souvent le comité de vulgarisation qui en a le premier l'idée. Il en discute alors avec les chefs de villages, mais c'est encore mieux si les villageois eux-mêmes se rendent dans les villages voisins pour découvrir comment fonctionne un grenier. Cela leur permet d'entendre le récit des expériences des autres villageois et de se rendre compte des avantages et des inconvénients d'un grenier.

Figure 8 : Cela peut-être motivant de rendre visite à un village voisin et d'échanger idées et expériences

Demande et préparation

Si l'idée leur semble convaincante, le groupe d'agriculteurs commence à mettre en place un grenier. Ou plus probablement, il prend contact avec le service de vulgarisation ou une ONG qui ont plus d'expérience et les moyens de réaliser l'idée de départ. L'initiative doit clairement venir d'un groupe d'agriculteurs ou d'un village, car

c'est la preuve d'un engagement collectif qui sera nécessaire à la création d'un grenier. Le service de vulgarisation ou l'ONG fournit souvent la première réserve de céréales, fait une évaluation de la demande en fonction de ses propres critères et donne une formation au comité de direction.

Lorsqu'un village ou une communauté prend contact avec le service de vulgarisation, ce dernier commence par étudier la situation du village ou de la communauté, pour déterminer si elle est favorable à l'établissement d'un grenier. Les agents de la vulgarisation connaissent souvent bien le village, ce qui leur permet en général de bien apprécier la situation. C'est presque impossible pour quelqu'un de l'extérieur.

Les points essentiels que doit prendre en compte le service de vulgarisation sont les suivants :

Le niveau d'éducation de la communauté
Il faut que dans le village il y ait au moins quelques personnes qui sachent lire et écrire. Elles pourront ainsi s'occuper de l'administration du grenier.

Une situation propice à la coopération
Les villageois doivent pouvoir coopérer entre eux. Il ne faut pas qu'il y ait des conflits entre les ménages, les familles élargies ou les groupes ethniques. Le village ne doit pas se composer de trop de grands ou de petits exploitants. Les exploitants moyens doivent être en majorité. Le fonctionnement d'un grenier exige également un sentiment de solidarité entre les ménages ; et ils doivent tous pouvoir se rendre aux réunions. C'est là que sont prises les décisions concernant le grenier. S'il y a peu de participants aux réunions, il sera difficile de prendre des décisions et de s'assurer que les ménages sont vraiment impliqués dans le grenier.

Nombre de ménages
Il ne faut pas que le village soit trop grand, sinon les ménages n'auront pas un lien suffisamment étroit avec le grenier. Les participants risquent de moins bien se connaître, ce qui rendra la communication plus

difficile. Normalement le nombre de ménages se situe entre 20 et 100. La FAO (organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture) est partisane de grands groupes, et va même jusqu'à promouvoir l'idée d'un seul grenier pour plusieurs villages. Mais la pratique a montré qu'il est plus facile de travailler ensemble dans de petits groupes (autour de 20).

Relations entre les familles élargies ou les clans

Il ne faut pas qu'il y ait un trop grand nombre de familles ou de clans. Il est essentiel qu'ils aient de bonnes relations entre eux. Dans le cas contraire, certains membres du grenier risquent de ne pas faire confiance à un responsable nommé par un autre groupe. Dans certaines régions, il vaut mieux organiser un grenier dans chaque famille ou clan.

Détermination du problème posé par les céréales

Que la création du grenier soit une initiative de la communauté, des agriculteurs eux-mêmes, ou, d'une ONG de l'extérieur, la première étape consiste à déterminer le problème céréalier dominant dans la région. (Vous trouverez des explications plus détaillées dans la partie 2.3).

Tout dépend du type de région, s'il s'agit :

- d'une région à pénurie ;
- d'une région équilibrée, ou
- d'une région à surplus.

Préparation de la communauté

Après avoir cerné le problème céréalier, il faut préparer les membres de la communauté à la venue du grenier. Il est impossible à un village de mettre en place en une journée un grenier qui fonctionne bien. Il doit passer par un certain nombre d'étapes. L'agent de vulgarisation joue un rôle central de soutien dans ce processus. En collaboration avec les villageois, il définit un type de grenier correspondant aux besoins de la communauté.

Mais l'objectif final, c'est que les villageois gèrent le grenier eux-mêmes, sans aide extérieure.

On demande souvent aux villageois d'assister à un certain nombre de réunions dans le village, afin qu'ils en apprennent davantage sur le fonctionnement d'un grenier. On doit alors leur fournir des réponses aux questions suivantes :

- Quelle est le problème céréalier dans la région, quels en sont les effets ?
- Quelle est la fonction du grenier ? (prêter des céréales au prix coûtant)
- Quels sont les droits et les responsabilité des membres ?
- Qui contrôle la direction quotidienne du grenier ? (le comité)
- Quelle est la fonction du conseil de village ?

Le but de ces réunions est de stimuler les villageois à jouer un rôle actif dans le grenier. L'agent de vulgarisation doit expliquer tous les aspects du grenier. Il est important que les participants expriment le plus possible leur opinion ou posent des questions. Les villageois se sentiront ainsi plus impliqués dans le grenier.

Le choix des membres du comité

On ne peut pas prendre les décisions quotidiennes nécessaires au fonctionnement du grenier lors des réunions du village. C'est un petit groupe de spécialistes, les membres du comité, qui s'en charge. Le comité contrôle le grenier au quotidien. Les quatre postes principaux du comité sont :

- Le président ;
- le secrétaire ;
- le trésorier ;
- le peseur.

Il est également possible d'ajouter des postes. Le nombre des membres du comité dépend du nombre d'adhésions au grenier. En général, un comité composé de quatre membres est suffisant pour un petit groupe. Si le groupe est plus grand, on peut créer davantage de fonctions de soutien comme par exemple la gestion de l'entrepôt, l'entretien, l'intervention en cas de conflit, etc.

Afin de leur assurer un large soutien des adhérents, les membres du comité sont généralement élus lors d'une réunion de village ou d'un

autre rassemblement. Avant qu'un choix puisse se faire, il faut que tous les postes du comité soient clairement définis. Une bonne compréhension des responsabilités inhérentes à chaque poste permet aux villageois de choisir des candidats qualifiés. Tous les groupes du village doivent avoir un représentant dans le comité afin qu'il puisse parler au nom de chacun.

Il est aussi important de décider si on doit autoriser les dirigeants des coopératives de village existantes à faire partie du comité du grenier. Dans le passé, c'était souvent le gouvernement qui avait mis en place les coopératives de village. Elles ne fonctionnent pas toujours bien et ne sont pas toujours démocratiques. Il est parfois préférable de ne pas les faire participer. L'expérience a aussi montré que dans certaines régions, il était sage d'accorder au chef du village la fonction de président honoraire. Son influence peut aider à réaliser certaines choses.

Dans la pratique, c'est souvent un groupe d'exploitants moyens d'âge mûr qui dirige le grenier. Ils ont plus de temps à consacrer au grenier que ceux qui arrivent à peine à subvenir à leurs propres besoins. Leurs intérêts sont également différents de ceux des petits exploitants ou des jeunes par exemple. Ces exploitants moyens décident de l'utilisation de la réserve de céréales du grenier. Il est dans leur intérêt d'investir dans la communauté.

Formation et soutien supplémentaire par le service de vulgarisation

Il faut que les membres du comité suivent une formation. Ainsi, le secrétaire et le trésorier doivent être suffisamment qualifiés pour faire la comptabilité du grenier. A cet effet, les membres du comité suivent des cours organisés par le service de vulgarisation. Ils peuvent aussi se rendre dans d'autres greniers de la région pour tirer profit de leur expérience. C'est une importante source d'information !

La réserve de céréales

La base d'un grenier est constituée par la réserve de céréales. Elle provient d'origines variées et souvent d'une combinaison de différentes origines. La réserve est constituée ou reconstituée par des achats

sur le marché, ou en partie par les intérêt d'emprunts effectués auparavant, la récolte la plus récente, ou un don, du service de vulgarisation par exemple.

L'acquisition d'une réserve de céréales

Le problème est de savoir *qui* va fournir le surplus de céréales ?
Les ménages concernés sont souvent pauvres, surtout dans les régions à pénurie. Il leur est impossible de fournir un surplus de céréales. Le grenier n'existe pas encore. La solution consiste à faire venir les céréales de l'extérieur. Elles peuvent provenir de diverses sources :

- Le service de vulgarisation.
- La mission.
- Des organisations ou des services nationaux de développement.
- Des organisations internationales de développement.

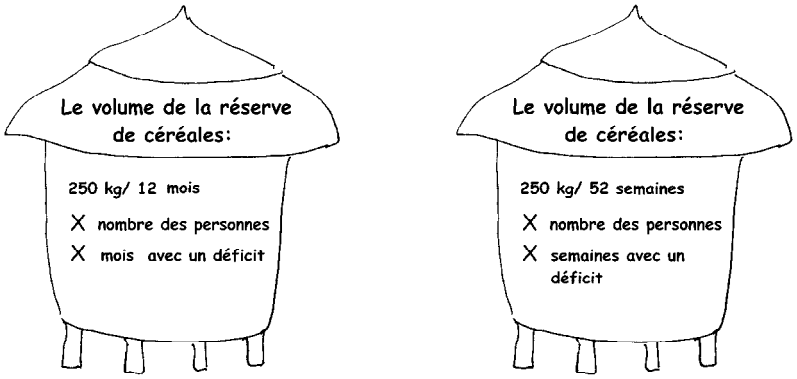
Le volume de la réserve

Les membres du grenier doivent commencer par décider du volume de la réserve que contiendra le grenier. Tout dépend de la raison d'être du grenier (sa fonction est-elle d'assurer la sécurité alimentaire ou de réaliser un bénéfice ?), de la récolte précédente (bonne ou mauvaise), du nombre de membres adhérents au grenier et de la quantité de céréales disponibles après la récolte. Pour déterminer la quantité à stocker, la FAO utilise le système de calcul suivant. Elle estime qu'un individu a besoin en moyenne de 200 à 250 kilos de céréales par an. Si le grenier est destiné à assurer la sécurité alimentaire, on multiplie le nombre de kilos nécessaires par personne et par an, par le nombre de membres, moins la quantité de céréales dont disposent les membres. Cela peut aussi valoir la peine de se renseigner auprès des autres coopératives ou greniers pour savoir comment ils déterminent leurs réserves.

Si on représente ce calcul par une formule, on obtient l'équation suivante :
La quantité de réserve désirée (en kilos) = 250 kg de céréales divisés par 12 mois, multipliés par le nombre de personnes souffrant de pénurie et le nombre de mois de pénurie.

Ce qui donne en semaines :

La quantité de réserve désirée (en kilos) = 250 kg de céréales divisés par 52 semaines, multipliés par le nombre de personnes souffrant de pénurie et le nombre de semaines de pénurie.


Le volume de la réserve de céréales:
250 kg/ 12 mois
X nombre des personnes
X mois avec un déficit
Le volume de la réserve de céréales:
250 kg/ 52 semaines
X nombre des personnes
X semaines avec un déficit

a: Déterminer la quantité de réserve pour la base d'un mois.

b: Déterminer la quantité de réserve pour la base d'une semaine.

Figure 9 : Déterminer le volume de la réserve

Le cycle de la réserve de céréales

Le volume de la réserve se transforme au fil du temps. Il dépend de la qualité des récoltes précédentes. Celles-ci déterminent la quantité disponible de nourriture et donc de céréales dans une région donnée.

Dans les mauvaises années

Les céréales se raréfient avant la nouvelle récolte. Beaucoup de ménages ont emprunté des céréales. Si la seconde récolte est à nouveau mauvaise, les agriculteurs n'auront aucune réserve de céréales et dans l'année qui suivra, ce sera difficile d'en emprunter.

Le grenier ne peut acheter de céréales sur le marché que s'il a de l'argent en caisse. La demande étant forte, les prix sont élevés, il ne peut donc pas acheter une grande quantité de céréales. Et bien qu'il ait besoin de reconstituer sa réserve, le grenier ne peut acheter que de petites quantités de céréales aux ménages. Ils souffrent en effet eux-mêmes de pénurie. Le comité ne peut pas en prêter beaucoup non plus,

de nombreux ménages étant dans l'impossibilité de rembourser leur emprunt. Le grenier est confronté à la même situation s'il emprunte de l'argent au service de vulgarisation lors d'une mauvaise année. Le prix des céréales est élevé et peu de ménages ont les moyens d'en emprunter, mais le grenier doit pourtant rembourser le service de vulgarisation, parfois avec un intérêt. Après plusieurs mauvaises années d'affilée, le risque est plus élevé que certains ménages ne soient pas en mesure de rembourser leurs emprunts ou l'intérêt sur les céréales empruntées et qu'on doive les exclure du grenier. Ces ménages devront rembourser leurs dettes avant de pouvoir participer à nouveau au grenier.

Dans les bonnes années

Heureusement, après les mauvaises années, il finit toujours par y avoir de bonnes années. Cela a des conséquences sur la réserve de céréales. La première bonne année permet à un certain nombre de ménages de rembourser une partie de leurs dettes au grenier, ainsi que l'intérêt. La réserve de céréales retrouve donc ainsi son niveau d'origine. Une seconde bonne année permet à la plupart des ménages de finir de rembourser leurs dettes ainsi que l'intérêt. La réserve dépasse alors son niveau d'origine. Le comité peut alors décider de vendre une partie des céréales aux ménages membres ou sur les marchés locaux ou régionaux. Le grenier gagne ainsi de l'argent qu'il peut déposer dans une banque.

Dans les années moyennes

En théorie, la réserve de céréales d'un grenier bien géré devrait croître régulièrement. Mais dans la pratique, il arrive parfois que la réserve de céréales ou la somme d'argent que le grenier a sur son compte en banque diminue peu à peu. La diminution de la réserve de grain provient parfois de l'utilisation de l'argent du grenier à d'autres fins, par exemple à l'achat d'équipements agricoles destinés à un usage collectif. Il se peut aussi que les céréales ne posent pas un problème suffisamment aigu pour justifier une réserve abondante.

4 Gestion et activités du grenier

4.1 Administration et gestion

Pour bien fonctionner, un grenier doit être bien administré. Il faut que quelqu'un tienne à jour les données concernant les réserves et les crédits. Les membres doivent être au courant de la quantité de céréales en réserve, des membres débiteurs du grenier, du montant des dettes, etc. Ces informations sont indispensables pour prendre les bonnes décisions au bon moment. Par exemple, si l'on peut vendre une partie de la réserve sur le marché, il faut savoir quelle quantité est disponible pour la vente, et quel est le prix minimum à en tirer pour que l'opération soit rentable.

C'est le secrétaire qui se charge de l'administration du grenier, avec l'aide éventuelle d'un comptable. Ce travail n'est pas rémunéré. Mais il y a des frais, notamment l'achat des livres de comptes et la formation des membres du comité. C'est le grenier qui les paye, à moins qu'une organisation de développement ou le service de vulgarisation ne les finance.

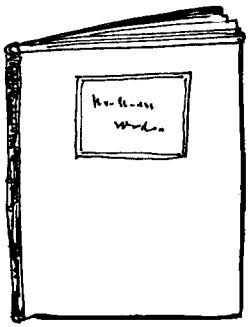


Figure 10 : Le comité doit tenir une comptabilité

Prêts aux ménages et remboursement

En général, il vaut mieux que le comité réserve certains jours aux demandes de prêt. Les membres savent ainsi à quel moment faire leur demande et sont assurés que toutes les demandes seront traitées à égalité. De plus, il faut qu'il y ait suffisamment de céréales dans la réserve pour effectuer les prêts, ce qui exige une bonne organisation. Une des tâches du secrétaire consiste à étudier les demandes de prêts. Le critère le plus important est de vérifier si l'agriculteur a les moyens de rembourser le prêt demandé.

On peut aussi fixer un jour pour le remboursement des prêts. Ceux-ci s'effectuent en nature, ce qui reconstitue la réserve du grenier.

Le taux de remboursement dépend de l'organisation du grenier. Les membres d'un grenier bien organisé partagent un sentiment de solidarité. Ils veulent tous que le grenier reste opérationnel. La pression sociale oblige les membres à rembourser leurs prêts, si cela leur est possible. Si un ménage ne rembourse pas son emprunt, il deviendra un sujet de commérages dans le village et risque de recevoir une réprimande du secrétaire ou du président, au nom de tout le groupe.

Les membres d'un grenier mal organisé n'ont aucun sentiment de solidarité, car ils sont moins impliqués dans le projet. Les membres s'efforcent d'échapper au remboursement de leurs emprunts. Ils attendent souvent de voir si les autres vont rembourser. Si l'un des membres refuse de rembourser, d'autres refuseront aussi. Ils trouveront peut-être des excuses pour ne pas se présenter le jour du paiement. Pour faciliter le remboursement dans une telle situation, le comité peut éventuellement proposer que les paiements s'effectuent n'importe quel jour, et en espèces plutôt qu'en céréales, ce qui est plus simple et ne dépend pas du calendrier agraire. De plus, le poids et la qualité des céréales n'entrent alors plus en ligne de compte. S'il le faut, le comité peut aussi accepter de recevoir les paiements à plusieurs endroits, au lieu d'un seul.

Pendant une bonne année, les ménages remboursent généralement leurs emprunts. Ils paient en plus un intérêt qui s'élève de 20 à 50 %. Un taux d'intérêt de 50 %, et donc une augmentation de la réserve de céréales d'1 ½ fois à la fin de l'année, arrive rarement. Cela ne concerne normalement que les greniers qui font face au défaut de remboursement de nombreux emprunts.

Le taux de remboursement dépend également de l'organisation de la communauté ou du groupe et des formes d'autorité en vigueur. Le remboursement pose généralement plus de problèmes dans des communautés égalitaires que dans celles qui ont une autorité centrale lar-

gement acceptée, par exemple un chef ou une institution gouvernementale.

Revenu et récolte

Le volume de la récolte a une influence sur les revenus du grenier. Lors d'une mauvaise année, le grenier prête sa réserve. Il reste peu de céréales en stock, le grenier ne pourra donc pas en vendre plus tard pour bénéficier de la hausse des prix.

Lors d'une bonne année, c'est le contraire. La récolte étant bonne, les ménages remboursent leurs emprunts avec intérêt et l'entrepôt est plein. Le grenier dispose alors d'un surplus qu'il peut vendre. Ces ventes permettent de couvrir les frais du grenier. Le problème, c'est qu'il est difficile de vendre ces céréales avec un bénéfice. Les prix n'augmentent pas vers la fin de la saison du fait de la surabondance de céréales sur le marché. On vend donc les céréales quelques mois plus tard au prix de départ.

Le grenier ne retire un bénéfice de la vente des céréales que dans les années moyennes. Après la récolte, il dispose d'un faible surplus qu'il vend à un prix élevé quelques mois plus tard sur le marché.

Coûts et intérêt

L'objectif du grenier est d'augmenter la quantité de nourriture disponible pour les ménages à un prix inférieur à celui des marchands de céréales. Le grenier achète les céréales à bas prix, il peut donc théoriquement le vendre à un prix inférieur à celui d'un commerçant intermédiaire ou d'un vendeur décidé à faire un bénéfice.

Cependant, le grenier a lui aussi des frais. Les ménages doivent payer les dépenses du grenier. C'est la raison pour laquelle ils payent un intérêt sur leurs emprunts. Un grenier bien organisé demande 15 % d'intérêt. Un grenier qui marche moins bien demande 50 % d'intérêt. Cet intérêt, en plus de couvrir les frais, peut permettre d'augmenter la réserve de céréales. Il est alors impossible au grenier de financer d'autres activités.

Les coûts affectés au stockage des céréales

Le stockage des céréales coûte de l'argent. Les céréales sont du "capital qui dort" et ne rapportent donc pas d'argent. Si la valeur des céréales en argent était déposée dans une banque, elle rapporterait un intérêt. Si on utilisait cet argent pour acheter et vendre des denrées chez un commerçant, il rapporterait un bénéfice.

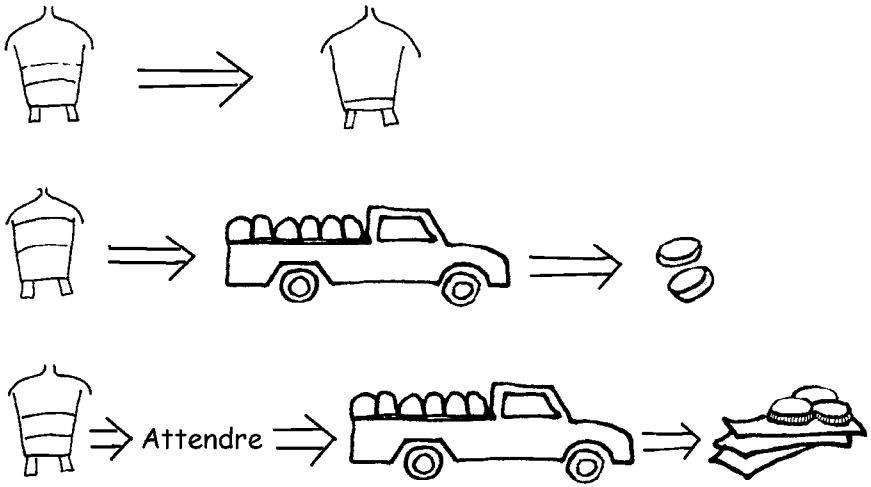


Figure 11 : Les bénéfices que l'on peu faire avec un grenier dépend beaucoup du moment choisit pour vendre les réserves

La perte de bénéfice sur les céréales dépend du volume de la récolte et des fluctuations du prix des céréales sur le marché.

Une bonne récolte et un prix stable

Si la récolte est bonne, le prix des céréales n'augmente pas et il risque même de diminuer. Le grenier a alors du mal à vendre sa réserve. Il risque d'avoir à vendre les céréales au "prix de départ" de la saison. Il serait préférable de les garder pour une autre année. Mais le grenier entraîne de toutes façons des coûts qui s'élèvent à 15-50 % de la valeur de sa réserve. Dans ce cas, le grenier subit un perte au lieu de réaliser un bénéfice.

Une mauvaise récolte et une nette montée du prix
Après une mauvaise récolte, le prix des céréales peut doubler. Le grenier a donc intérêt à vendre une partie de sa réserve. Il peut ainsi faire un bénéfice de 100 % sur sa réserve, ce qui est particulièrement intéressant lorsque les coûts totaux du grenier représentent de 15-50 % de la valeur des céréales. Le problème, c'est que les ménages ne peuvent pas rembourser leurs emprunts après une mauvaise récolte. Il leur faut attendre de faire une bonne récolte. La réserve du grenier est donc très faible dans une mauvaise année alors qu'elle est censée assurer la sécurité alimentaire du village. *Seul un grenier qui a des réserves financières peut acheter des céréales après la récolte afin de les vendre plus tard à un prix plus élevé.*

Une récolte moyenne avec un prix augmentant progressivement
Après une récolte moyenne et suffisante, le prix des céréales ne fluctuera pas radicalement. Il augmentera jusqu'à un maximum d'environ 30 %. Le grenier fera alors éventuellement un bénéfice selon ses coûts. S'il a besoin de beaucoup d'argent pour l'entretien ou pour acheter de nouveaux outils, par exemple, il ne pourra pas mettre une grosse somme de côté. Mais si le taux de remboursement est bon, le grenier fonctionnera normalement.

L'entretien des entrepôts et le stockage des céréales

Le stockage des céréales se fait dans un entrepôt qu'il faut construire et entretenir. Dans un bon hangar, les céréales conservent leur qualité. C'est pourquoi il faut faire attention à la qualité du hangar.

La perte de réserves et les défauts de remboursement

Les céréales risquent d'être dévorées par des rats ou des insectes (comme le tristement célèbre "grand capucin du maïs") ou de pourrir au contact de moisissures. C'est ce qui arrive lorsque les conditions de stockage dans l'entrepôt ne sont pas bonnes. Il est donc essentiel de faire très attention aux conditions de stockage des céréales. L'Agrodok 31, *Le stockage des produits agricoles tropicaux,* indique la meilleure façon de stocker les céréales. Il faut qu'ils restent bien au sec et à la bonne température. On peut aussi suivre d'autres méthodes, générale-

ment traditionnelles, pour protéger les céréales. Ces méthodes sont décrites dans l'Agrodok 18, *Protection des céréales et des légumineuses stockées*. N'utilisez jamais de pesticides sur des céréales destinées à la consommation humaine, cela risquerait de provoquer une intoxication alimentaire.

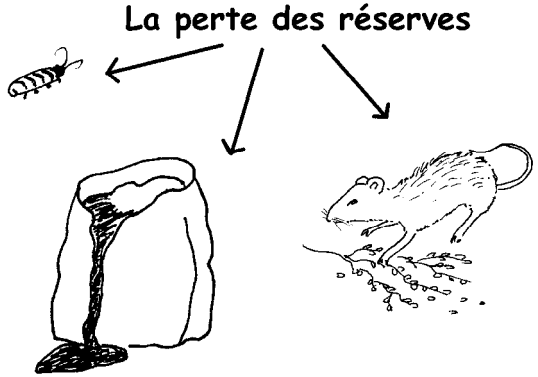


Figure 12 : Protéger vos réserves contre les insectes, rongeurs et souillures

Il arrive aussi qu'une partie seulement des ménages rembourse ses emprunts. C'est le coût le plus important que subit un grenier. Les défauts de remboursement se produisent souvent les années où la récolte est perdue. Les membres d'un grenier "bien organisé" rembourseront leurs emprunts après la prochaine bonne récolte. Le seul problème, c'est que le grenier n'a qu'une réserve limitée pendant les mauvaises années. En fait, il devrait compléter sa réserve au cours des années de ce type, mais c'est très difficile à réaliser. Les céréales sont peu abondantes et chères. Il faut les acheter en dehors du village. De plus, le grenier ne reçoit aucun intérêt pendant toute l'année, et donc théoriquement, il doit demander un intérêt double l'année suivante, ce qu'il faudra expliquer aux membres.

Les défauts de remboursement sont souvent le fait de petits exploitants. Ce sont ceux qui ont le plus besoin du grenier, il emprunte donc des céréales presque chaque année. Mais ils sont en même temps les

moins en mesure de rembourser les emprunts. S'ils ne le font pas, ils courent le risque d'être exclus du grenier. Ils sont alors à nouveau dépendants du marché. Les défauts de remboursement se produisent également lorsque les membres n'ont pas le sens de la solidarité. Pour rembourser leurs emprunts, ils attendent que les autres l'aient déjà fait.

Les défauts de remboursement affaiblissent le grenier. Ils risquent même d'en provoquer la fermeture. C'est un problème difficile à résoudre. Il est absolument impossible aux petits exploitants de rembourser leurs emprunts. Il est difficile de maîtriser l'absence de solidarité dans un village, mais on peut la limiter en augmentant le plus possible la participation des membres au grenier. Par exemple en demandant à chaque membre d'aider à construire l'entrepôt de stockage des céréales, en donnant à chacun des tâches bien définies, en leur rappelant souvent que c'est dans leur intérêt de bien faire fonctionner le grenier, et en faisant participer autant que possible tout le monde aux prises de décisions concernant le grenier.

Marketing

Le terme "marketing" concerne les activités visant à faire un bénéfice en vendant un produit aux clients, les consommateurs. Les activités de marketing sont particulièrement utiles au grenier dans les régions à surplus. La stratégie de marketing d'un grenier dans une région de ce genre peut avoir pour objectif la vente d'une partie de la réserve sur le marché. Les activités de marketing ont moins de sens pour les greniers situés dans les régions équilibrées ou de pénurie. La raison d'être de ces greniers est essentiellement d'assurer la sécurité alimentaire de ses membres. La vente de leurs surplus (temporaires) risquerait d'entraîner plus tard des pénuries.

L'objectif des greniers à surplus, et donc de leurs membres, est de vendre leurs céréales au prix le plus élevé possible. Ce type de grenier fonctionne comme une entreprise de marketing. Ce que le grenier apporte en plus, c'est de permettre aux producteurs de commercialiser leurs céréales collectivement. Cette organisation des producteurs de céréales renforce la position de ses membres sur le marché et leur permet de vendre leur céréales à des prix plus intéressants.

Le prix des céréales dépend d'un certain nombre de facteurs :

- L'offre et la demande / le lieu de vente ;
- la quantité / la qualité ;
- l'acheteur de céréales / la position dans la négociation.

Nous allons examiner rapidement ces différents points.

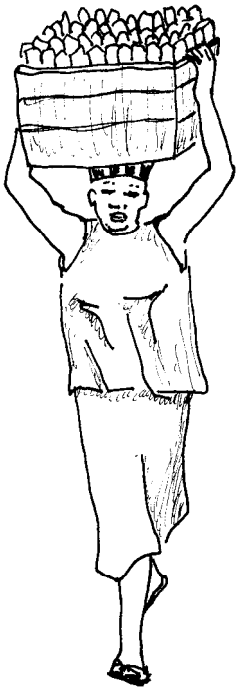


Figure 13 : Emmener les produits au marché.

L'offre et la demande / le lieu de vente

Le facteur le plus important concernant le prix est l'offre et la demande. Quand la demande est élevée et l'offre faible, le prix sera élevé et vice versa. Jusqu'à un certain point, on ne peut pas faire grand chose pour transformer cet équilibre. Qui plus est, si le prix est intéressant, il n'y a aucun problème. Le grenier vend alors les céréales à un bon prix et les membres sont satisfaits. Mais si le prix est bas, ce n'est pas rentable de vendre les céréales. Il y a quelques solutions à envisager pour résoudre (temporairement) ce problème. Les surplus de céréales varient souvent selon la région. Au cours d'une même année, la récolte peut être bonne dans une région et mauvaise dans une autre ; et au cours de l'année suivante la situation risque de s'inverser. Cela vaut parfois la peine de se renseigner sur les prix des autres régions. Il se peut que dans une région située à 100 ou 200 km la récolte ait été moins bonne, si bien que les prix y sont plus élevés. Le grenier détenant une assez grande quantité de céréales, cela peut être intéressant de rechercher s'il y a des pénuries dans la région voisine. De plus, un groupe de producteurs peut s'arranger pour payer un prix de transport raisonnable en louant collectivement un camion ou un bateau.

Une autre solution consiste à engranger les céréales. Les céréales se conserveront bien et les prix augmenteront peut-être, une fois que l'offre issue de la bonne récolte diminuera à nouveau. Toutefois, il faut mettre en balance les coûts du stockage et la montée possible du prix des céréales. Le stockage des céréales fait encourir certains risques. Cela coûte de l'argent et les céréales risquent d'être abîmées par des moisissures ou des animaux nuisibles. De plus, il n'y a aucune garantie que les prix vont s'améliorer. Il faut réfléchir à ces facteurs avant de prendre la décision de stocker les céréales.

La quantité et la qualité

Puisque les agriculteurs travaillent ensemble dans le grenier, la quantité de céréales à vendre augmente. Un produit en grande quantité se vend généralement à un meilleur prix et à un coût moindre. C'est aussi plus intéressant pour l'acheteur, car cela lui évite d'avoir à négocier avec de nombreux petits vendeurs. De plus, le coût total de la vente des céréales est moindre, du fait qu'un certain nombre de coûts fixes sont répartis sur un plus grand volume de produit (économies d'échelle).

L'acheteur / la position dans la négociation

Un grenier a une position plus forte dans la négociation qu'un agriculteur individuel. Il arrive que des commerçants intermédiaires fassent pression sur les agriculteurs pour qu'ils vendent à bas prix. Une organisation de producteurs est en mesure d'éliminer ces différences de pouvoir. Grâce à sa taille, le grenier résiste plus facilement aux pressions des commerçants intermédiaires et obtient souvent ainsi des prix plus intéressants. En tant qu'entreprise collective, le grenier peut également s'adresser directement à un grand acheteur (une boulangerie ou une brasserie, par exemple) et s'entendre pour fournir des céréales à un prix fixe (agriculture contractuelle).

Comme nous l'avons vu, l'organisation en un grenier donne aux producteurs de céréales les moyens de vendre leurs céréales à un prix plus élevé. La puissance du grenier réside dans la force de son organisation. La viabilité de l'organisation et l'engagement de ses membres sont donc de la plus haute importance.

4.2 Du grenier à la banque : le bénéfice tiré d'un surplus de céréales

Nous avons vu dans le chapitre 1 que la fonction d'un grenier dépend en grande partie du type de région ou de zone dans laquelle il est situé et des caractéristiques du problème céréalier de cet endroit. Dans les zones de pénurie ou dans les régions équilibrées, le grenier a une fonction de prévoyance et a essentiellement pour but d'assurer la sécurité alimentaire, mais il aussi en partie le caractère d'une "banque". Une prévoyance dispose effectivement d'un surplus de céréales qu'elle peut vendre. La quantité de ce surplus dépend du taux d'intérêt et de la qualité de l'organisation. Ce surplus sera faible si le grenier décide de percevoir un faible taux d'intérêt, ou de vendre le surplus à des familles en dessous du prix du marché. Les membres et le comité peuvent aussi décider d'accumuler le surplus. Le grenier a alors davantage la fonction d'une "banque". Il vendra ensuite une partie du surplus sur le marché quand les prix seront intéressants.

Il y a peu de greniers qui choisissent cette voie. Une des raisons en est que le service de vulgarisation ne soutient pas ce développement. Une seconde raison, c'est que cela prend beaucoup plus de temps aux membres du comité. L'organisation est souvent trop faible pour se charger de ce fardeau. Le comité n'a aucune existence réelle pendant certaines périodes de l'année. C'est avant et après la récolte qu'il a le plus d'activités ; ensuite, les membres du comité n'ont plus grand chose à faire. Il y a aussi un grand danger qui empêche le grenier de se développer en une banque plus axée sur le profit : la vente sur le marché régional entraîne des coûts, et que se passe-t-il si les coûts sont plus élevés que les bénéfices ?

Un grenier situé dans une région de surplus visera probablement à réaliser un bénéfice et à profiter des économies d'échelle. Il lui sera aussi plus facile de constituer un surplus.

Comment fait-on du bénéfice ?

Il n'est pas facile de répondre à cette question. C'est important naturellement de commercialiser les céréales au moment où le prix est le

plus élevé possible. Mais personne ne peut dire à l'avance quand il atteindra son montant maximum. Les prix sont élevés quand il y a peu de céréales disponibles, comme par exemple après une mauvaise récolte. Mais dans ce cas, on commencera par fournir une sécurité alimentaire suffisante aux membres avant de vendre le surplus. En outre, avant de faire un bénéfice, il faut couvrir certains frais (orientation sur le marché, transport). Mais en général, le comité n'est pas en mesure d'accomplir toutes ces tâches tout seul et il doit demander à d'autres membres de la communauté de l'aider. Le plus facile serait d'engager quelqu'un pour faire le travail, mais cela entraînerait encore une dépense supplémentaire.

Le stockage et la vente de la réserve

Les céréales sont engrangées pendant un certain temps après la récolte, jusqu'à ce que leur prix ait suffisamment monté pour pouvoir les vendre avec un bénéfice. Le grenier essaie de profiter de la montée du prix des céréales au fil de la saison. L'augmentation du prix doit combler les coûts de stockage et de commercialisation. Mais, si les prix augmentent peu ou s'ils diminuent, il vaudra mieux vendre les céréales tout de suite. La date de la vente des céréales doit donc être mûrement pesée.

La vente sur le marché local

La vente des céréales sur le marché local entraîne peu de frais, mais les prix y sont généralement bas. On n'y achète souvent que de petites quantités, ce qui n'est pas très rentable pour le vendeur. Les clients sont généralement des petits commerçants qui n'ont pas beaucoup d'argent et viennent aux marchés locaux avec une charrette ou une petite voiture. Par contre, les coopératives locales, comme par exemple les brasseries et les minoteries, achètent de grandes quantités de céréales et constituent ainsi une exception. Les grands commerçants ou leurs assistants ne se rendent sur les marchés que pour y acheter une grande quantité de céréales à bas prix., c'est-à-dire dans une période où le grenier ne tirerait aucun bénéfice de la vente de ses céréales.

La vente sur le marché régional

Les prix sont plus élevés sur les marchés régionaux, dans les régions rurales ou en ville, que sur les marchés locaux. Mais les coûts de marketing sont bien plus élevés. Le comité doit se rendre dans plusieurs marchés pour en connaître les prix. Il doit agir dès que les prix sont intéressants. Il faut alors organiser le transport. C'est plus rentable si le comité dispose lui-même d'une charrette tirée par un tracteur ou un animal. Il devra sinon louer un moyen de transport. La location d'un camion est particulièrement chère.

Une fois qu'on a pris la décision de vendre, il y a un certain nombre de démarches à entreprendre. Il faut se poser les questions suivantes :

- Où va-t-on vendre les céréales : sur place, au marché local ou régional ?
- Qui va s'informer sur les prix pratiqués sur ces marchés : quel est le montant des frais de transport par rapport au bénéfice potentiel ?
- Qui va vendre les céréales ?
- Comment va-t-on répartir les coûts : fera-t-on une différence entre les agriculteurs qui ont beaucoup de céréales et ceux qui en ont peu ?

Chacune de ces étapes risque de poser des problèmes. La coopération prend du temps et chaque membre part de son intérêt personnel. Il y a un principe de base qui aide à prendre ce genre de décisions : les avantages doivent être supérieurs aux inconvénients.

Le marketing s'accompagne de risques. Le comité risque de choisir une mauvaise date pour vendre les céréales. S'il faut agir vite, le comité n'a souvent pas le temps d'informer le conseil du village. Si le comité prend une mauvaise décision, cela créera des tensions avec les membres. Pour éviter de faire une erreur, le comité doit prendre le temps de réfléchir avant de se rendre sur le marché. Il ne reçoit aucun bénéfice s'il fait le bon choix, mais il est considéré comme responsable s'il perd de l'argent à la suite d'une mauvaise décision. Il court moins de risques en laissant "dormir" les céréales ou en les distribuant aux ménages.

Vente des céréales pour acheter d'autres produits
S'il a un surplus, le grenier peut vendre une partie de sa réserve de céréales. L'argent ainsi gagné permet d'acheter d'autres produits que l'on peut stocker pour les revendre quand les prix seront intéressants. Le grenier bénéficiera alors des fluctuations d'autres produits sur le marché et tirera un profit maximum du capital gagné.

Pour que ce soit possible, il faut, là aussi, vendre les céréales au bon moment. Et les frais de marketing doivent être inférieurs au bénéfice de la vente. Les coûts dépendent du lieu de vente : tout près sur le marché local, ou plus loin sur le marché régional.

4.3 Différences entre les groupes de personnes

Les greniers ne marchent pas de la même manière pour tout le monde. Il existe des différences dans la façon de mettre en place le grenier ainsi que dans la participation de la population. La création et le fonctionnement du grenier dépendent du niveau d'organisation et d'autorité dont il bénéficiera. Il faut distinguer les *groupes tribaux* et les *groupes appartenant à un État-nation.*

Les groupes tribaux

Traditionnellement, les groupes tribaux ou les communautés n'appartiennent pas à un État. Ces villages ou groupes de concessions ne sont souvent redevables d'aucun impôt à un chef. Les ménages les plus âgés ont décidé de tout eux-mêmes, si bien que le chef du village n'a pas beaucoup d'autorité. Mais ces groupes ont une tradition démocratique.

Le service de vulgarisation a plus de mal à mettre en place un grenier dans ce genre de village. Il a des difficultés à trouver des leaders bénéficiant d'un large soutien de la population pour organiser un conseil de village et réussir à faire travailler ensemble les habitants. Le comité des céréales a peu d'autorité.

C’est la raison pour laquelle il risque d’y avoir des problèmes difficiles à résoudre en matière de remboursement des emprunts et de participation :

- Le comité a peu d’autorité sur les anciens.
- Les anciens ont peu d’autorité sur les jeunes.
- Les jeunes adultes fondent leur propre ménage tout de suite après leur mariage parce que cela leur assure plus de sécurité pour l’avenir.
- Les ménages sont plus petits et donc plus nombreux.
- C’est donc plus difficile de contrôler les remboursements.
- Les anciens n’ont pas de contrôle central sur les céréales.

Lorsqu’on met en place un grenier dans des régions tribales, il faut tenir compte des points suivants :

- Les débuts sont difficiles ;
- les défauts de remboursement sont fréquents ;
- les frais sont élevés ;
- le taux d’intérêt est élevé ;
- on risque de refuser des prêts additionnels à de nombreux ménages qui ne remplissent pas les conditions.

Cependant, cela entraîne à long terme un processus de sélection qui renforce le grenier. De nombreux agriculteurs se retirent, mais ceux qui restent participent activement et s’impliquent vraiment dans le grenier. Il faut du temps pour que l’idée d’un grenier prenne racine. Il faut d’abord que des leaders apparaissent et en prennent l’initiative. S’il y a un leader bien défini et qui inspire confiance, les autres membres participeront plus activement, qu’ils soient jeunes ou vieux. La participation au grenier s’accroît sur une base d’égalité.

Dans cette situation, le grenier passe souvent d’une fonction de prévoyance à celle d’une banque dont le but est de faire du profit. La réserve sert à l’achat et à la vente de céréales. L’argent joue un rôle de plus en plus important. Ce développement ne peut se faire que si les villages reçoivent des conseils du service de vulgarisation. Sinon, l’organisation reste généralement faible et les résultats sont médiocres.

Les groupes appartenant à un État

Dans d'autre régions, les villages font traditionnellement partie d'un État. Il y a toujours eu des personnes qui représentaient l'autorité. Le chef sert d'intermédiaire avec le gouvernement central. Les anciens des familles les plus importants ont également une certaine autorité.

C'est généralement plutôt facile de mettre en place un grenier et d'organiser un conseil de village dans ces régions. On demande l'aide du chef et d'un certain nombre d'anciens influents. C'est aussi relativement facile de construire un entrepôt et d'élire un comité. Le comité a également de l'autorité dans le village. Beaucoup de ménages remboursent donc leurs emprunts en respectant les dates convenues. De nombreuses familles restent donc membres du grenier.

Le plus ancien de la famille est le chef du ménage. Les jeunes adultes restent plus longtemps dans le ménage après leur mariage. Le plus ancien détient également l'autorité sur la récolte de céréales. Une grande partie de la récolte de céréales est stockée dans ses granges. La moisson des céréales se fait en une fois et on les transporte des champs aux granges du ménage. Leur gestion est donc centralisée, ce qui permet au plus ancien de rembourser les céréales plus facilement. Le comité vérifie ainsi aisément si le ménage a récolté ses céréales et quel est le volume de la récolte.

Mais cette situation a aussi des inconvénients. Le grenier est entre les mains d'une minorité privilégiée. Le chef et les anciens des familles traditionnellement importantes ont le plus d'influence dans le comité. Le conseil du village et les jeunes en ont peu. Il y a peu de raisons de mettre en place d'autres activités coopératives. Dans ce type de situation, la fonction principale du grenier est de servir de prévoyance. Son objectif est d'assurer la sécurité alimentaire des ménages.

Ce type de grenier fonctionne à partir des prêts et des remboursements en nature. L'argent ne joue qu'un rôle relativement mineur. On ne vend que peu de céréales. C'est dû au fait que l'objectif principal des membres les plus anciens des ménages est d'assurer la sécurité alimentaire. Ils s'intéressent au bien-être à long terme des ménages. Ils accordent moins d'importance au profit financier à court terme.

5 L’importance de la participation des membres

“La participation est au développement centré sur les hommes ce que le son est à la musique ou le mouvement expressif à la danse.”
(Citation de **M. Bopp** (1994), *The illusive essential : evaluating participation in non formal education and community development processes.* Convergence, vol. XXVII, no. 1)

Le développement, la mise en place de nouvelles activités et la stimulation d’un processus de changement, ces éléments dépendent tous de l’engagement des personnes concernées. Sans leur participation, il sera impossible d’établir un projet à long terme, ou de le développer. C’est la raison pour laquelle on ne peut garantir le bon fonctionnement d’un grenier, ni sa survie à long terme, s’il est créé ou organisé de l’extérieur. La réussite ne sera assurée que si la force motrice du projet vient de la volonté des habitants eux-mêmes.

5.1 Participation et apprentissage

La participation est importante car les hommes sont des “êtres apprenant”. Le fait d’apprendre est une composante essentielle des activités de changement ou de développement. Un être humain apprend au départ grâce à l’interaction avec son environnement. Au cours des processus de modernisation et de développement nous apprenons à vivre ensemble avec les êtres humains et le monde qui nous entoure. Il faut que les gens apprennent à vivre ensemble en harmonie, pour que le potentiel humain puisse s’exprimer et pour parvenir au bien-être général de la population. C’est pourquoi le développement ne peut se faire que si les gens participent activement au processus.

5.2 Obstacles à la participation

Malgré les avantages évidents des approches basées sur la participation et leur résultats positifs, c’est un objectif encore difficile à réaliser

dans la pratique. Les principaux obstacles à l'approche basée sur la participation se divisent en deux catégories :

Obstacles internes : dimensions sociales et culturelles

- De nombreux pays ont été colonisés dans le passé, ou sont nettement tournés vers l'Occident. De ce fait, de nombreuses personnes ont peu confiance en leurs propres capacités et potentiels et sont devenues extrêmement dépendantes de l'Occident. Les gouvernements et les organisations internationales renforcent souvent cette tendance.

- La structure repose parfois sur une élite traditionnelle ou sur une structure de domination qui empêche d'importants groupes de la communauté de participer. Il s'agit généralement des femmes, des jeunes, ou de la classe la plus pauvre de la société.

- Les compétences de gestion et de direction nécessaires au soutien d'une nouvelle organisation ou activité sont souvent absentes.

- Les connaissances, le pouvoir, l'accès à l'aide, le statut et la santé sont inégalement répartis et contrecarrent les tentatives de démocratisation et de participation.

Obstacles externes : dimensions structurelles et administratives

- La participation risque de s'avérer difficile, voire dangereuse, si le climat politique empêche l'ouverture, l'expression de critiques ou la formation de groupes d'intérêt.

- Un gouvernement central risque de considérer la participation comme dangereuse, du fait que le pouvoir et la prise de décisions passent de l'autorité centrale aux marges extérieures du système. Les systèmes politiques et administratifs destinés à garder le pouvoir et la prise de décision au centre, contrecarrent donc la participation et la démocratisation.

5.3 L'engagement et la participation personnelle à l'organisation du grenier

Pour qu'un grenier marche bien, il faut qu'il ait le soutien du village. Les villageois doivent être convaincus de son importance. L'engagement au grenier est difficile à mesurer. On peut demander aux villageois d'apporter une contribution personnelle, par exemple :

- En construisant un lieu de stockage des céréales ; les villageois aideront à construire un entrepôt.
- En contribuant à la réserve de céréales ; le village fournira une partie de la réserve de céréales.

La contribution à la réserve de céréales peut provenir :

Des ménages

De nombreux ménages ne possèdent eux-mêmes que peu de céréales, notamment pendant une mauvaise année. De plus, les ménages sont différents les uns des autres. Certains ont de nombreuses bouches à nourrir et peu de terre. D'autres ont beaucoup de céréales et peu de bouches à nourrir. Il est donc difficile de déterminer la quantité à fournir par chaque ménage. Dans la pratique, on demande aux ménages de décider eux-mêmes de leur contribution. Ils sont censés donner un surplus de céréales par "solidarité" avec le village. C'est une base assez peu solide. Dans la pratique, seuls les ménages les plus aisés fournissent un surplus de céréales qui se limite généralement à une petite quantité.

Du champ communautaire

La contribution peut aussi provenir d'un champ communautaire. Généralement, seuls les groupes tribaux ont un champ de ce type. Ce sont les jeunes du village qui le travaillent quand ils ont fini de s'occuper des champs de leur propre ménage.

Dans la pratique, la récolte de ce champ n'est pas souvent livrée au grenier. Les jeunes agriculteurs le réservent à une cérémonie ou à une célébration. Les céréales servent alors à brasser de la bière. Il est difficile de sauver ces céréales. De plus, les jeunes n'ont pas suffisamment

d'influence dans le grenier. S'ils livraient la récolte, ce seraient les anciens du ménage qui décideraient de son usage.

Les contributions personnelles restent donc limitées dans la pratique. Elles consistent en quelques centaines de kilos de céréales, et ne dépassent pas mille kilos. Cette réticence est particulièrement manifeste dans les régions où la population a l'habitude de recevoir des céréales du service de vulgarisation ou de la mission. Il est difficile d'interrompre cette politique de dons, mais il y a des méthodes permettant d'augmenter les contributions personnelles. Le service de vulgarisation doit commencer par ne plus accorder de crédits. Il peut décider, par exemple, de doubler la contribution des villages. Si un village s'y refuse, il ne recevra pas de céréales.

Organisation de l'extérieur

Si le grenier est créé de l'extérieur, il court le risque d'avoir toujours une organisation médiocre. On demande seulement à la population de fournir une petite contribution et elle a donc peu à perdre si le grenier ne fonctionne pas bien. Les ménages ne se sentent pas suffisamment impliqués dans le grenier. De plus, les contributions étant faibles, les habitants ne ressentent pas le besoin de s'organiser. Il n'y a aucun leader qui s'impose, il n'y a aucune décision à prendre à propos de la gestion des céréales, etc. A la place, les ménages attendent qu'on leur fournisse des céréales et ne travaillent pas ensemble.

Participation : stimuler les gens à s'impliquer et à prendre des responsabilités

C'est souvent le service de vulgarisation, la mission ou les organisations de développement qui mettent en place les greniers. L'initiative vient donc de l'extérieur, mais l'idée c'est que les ménages du village reprennent à leur compte le projet. Le service de vulgarisation essaie d'impliquer les villageois dans le grenier et de les aider à en faire leur "propre" projet. A cette fin, il se sert de "méthodes participatives". L'agent de vulgarisation doit adopter une attitude "participative". Il doit donner aux villageois la responsabilité du projet. Il lui faut une formation supplémentaire, du fait que jusqu'à présent, le service de

vulgarisation n'avait que des échanges à sens unique. Il déterminait les besoins de l'agriculteur qui n'avait que peu d'initiative. Le service de vulgarisation donne en principe des informations sur des sujets techniques, comme par exemple, la quantité d'engrais à utiliser. Il est facile de fournir ce genre d'informations de l'extérieur. Mais dans la plupart des pays, les gouvernements et les organismes étrangers se sont heureusement rendus compte que ce n'était pas forcément la façon la plus efficace de fournir de l'aide.

L'expérience a montré qu'un grenier a plus de chance de réussir si l'agent de vulgarisation transmet la responsabilité du grenier aux villageois eux-mêmes. Ils ont alors la possibilité d'exprimer leur opinion et d'être entendus, de prendre leurs propres décisions et finalement de faire fonctionner le grenier. Cela exige un changement d'orientation de l'agent de vulgarisation, du gouvernement et des organisations d'aide étrangères.

6 Exemples concrets : Mali et Zambie

Ce chapitre présente un certain nombre d'expériences et d'exemples concrets. Ces exemples sont classés selon le problème céréalier de la région qui détermine en grande partie le fonctionnement du grenier (voir également le chapitre 2). La présentation de ces expériences suit autant que possible l'ordre des étapes d'organisation présentées dans le chapitre 3 :

- L'idée du grenier : le point de départ.
- Un village ou un groupe de ménages fait une demande de grenier ou entreprend lui-même les préparations nécessaires.
- Détermination du problème céréalier caractéristique de la région.
- Préparation de la communauté.
- Nomination des membres et du comité directeur du grenier.
- Soutien et formation supplémentaires organisés par le service de vulgarisation.
- Constitution de la première réserve de céréales.
- Gestion quotidienne.

Nous ne décrirons pas chaque étape en détail, et ceci pour deux raisons : les auteurs n'ayant pas vécu eux-mêmes ces expériences, ils ne disposent pas d'informations à chaque étape ; et pour réduire le volume de cette brochure, ils ont préféré faire une sélection des informations les plus intéressantes.

Figure 14 : Les deux pays d'Afrique où les études ont été effectuées

Vous trouverez un compte-rendu des expériences dans quatre régions différentes dans les parties suivantes :

6.1 La région de San (Mali) est un exemple de zone équilibrée.
6.2 La région de Bougouni (Mali) est un exemple de zone de surplus.
6.3 La région de Monze (Zambie) est une région équilibrée.
6.4 La région de Sesheke (Zambie) est une région de pénurie.

6.1 La région de San, Mali

Détermination du niveau de production des céréales

Dans les années normales, la récolte est suffisante pour nourrir la population et les familles sont souvent en mesure de vendre un petit surplus de leurs produits sur le marché. Cependant, cette région connaît parfois des périodes de pénurie les années où les précipitations sont trop faibles ou lorsque la production ne suffit pas à subvenir aux besoins des familles jusqu'à la récolte suivante. San est par conséquent un exemple de zone équilibrée.

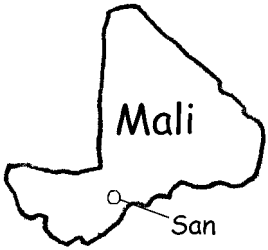


Figure 15 : La région de San, Mali

Vous trouverez une description plus détaillée des différents problèmes céréaliers et de la façon de les déterminer dans la partie 2.5.

On a créé les premiers greniers de San en 1985, pendant une période de sécheresse. Il s'agissait alors de trouver une solution qui enrayerait la pauvreté provoquée par la sécheresse et fournirait suffisamment d'aliments pour nourrir les ménages de la région. L'unique fonction des greniers était alors de servir de banques de "prévoyance".

C'est la mission catholique et le service de vulgarisation du gouvernement qui ont pris l'initiative des greniers. Chacune de ces organisations avait ses propres méthodes de mise en place des greniers. C'est la mission qui a créé le premier grenier. Elle a plus de contacts avec

les habitants que le gouvernement et travaille en collaboration plus étroite avec eux.

Initiative de la mission

La mission catholique est présente à San sous le nom d'Action Sociale. Elle travaille dans les mêmes régions que le service de vulgarisation et est donc confrontée aux même problèmes céréaliers. A partir de 1985, la mission s'est occupée d'environ 30 greniers qu'elle a transmis au service de vulgarisation en 1989. En 1991, une année de sécheresse, la mission a recommencé à mettre en place ses propres greniers. En 1998, elle a supervisé environ 30 greniers. Il s'agissait à la fois de prévoyances, destinées essentiellement à assurer la sécurité alimentaire, et de banques, dont l'objectif était de faire un profit.

La mission dispose de moins de moyens et de personnel que le service de vulgarisation pour faire fonctionner un grenier. Elle a donc mis en place les greniers sous la condition que le village constitue son propre comité. La mission ne pouvait pas faire partie des comités. Dans la pratique, les membres des comités étaient souvent d'anciens étudiants de l'école d'agriculture de la mission. Celle-ci a cependant organisé des cours destinés aux membres du comité. Au départ, ils étaient gratuits, mais on a par la suite demandé aux participants de payer une contribution pour augmenter leur motivation. La mission a également organisé des réunions rassemblant les dirigeants pour leur donner l'occasion de discuter de l'évolution de leurs greniers. Ces réunions stimulaient une participation active au sein des greniers.

Initiative du gouvernement

Le service de vulgarisation du gouvernement malien a une structure hiérarchique. Il a une approche "de haut en bas". Les greniers mis en place par le gouvernement ont normalement un caractère de prévoyance. Comme la mission, le service de vulgarisation a commencé à créer des greniers en 1985. En 1996 il s'occupait de 223 greniers.

Le gouvernement avait déjà pris des initiatives à San. Il avait tenté d'introduire la culture du coton. Ce fut un échec dû à l'aridité croissante de la région. L'introduction des cacahouètes échoua également

dans les années 80, entre autres parce que les usines de transformations étaient trop éloignées.

A l'origine, le gouvernement ne soutenait pas la création de greniers. Ils servaient à l'origine à gagner de l'argent en vendant les récoltes et ne mettaient que rarement de la nourriture en réserve pour les ménages. Au cours des années 80, le service de vulgarisation a commencé à accorder davantage d'attention aux mesures de prévention de l'érosion. Malheureusement, il lui manquait une personne ou un groupe qui aurait pu servir d'intermédiaire dans les villages afin de permettre l'application de ces mesures. Le grenier pouvait remplir cette fonction. Le service de vulgarisation a donc changé d'opinion sur les greniers et a commencé à les soutenir. L'agent de vulgarisation était alors responsable de cinq villages, sont la taille pouvait varier considérablement.

Les greniers qu'avait établis à San le service de vulgarisation ont connu une relative réussite. Seuls 7 des 223 greniers ont fini par être confrontés à des problèmes insurmontables. Leur création datait de la période initiale, alors que le service de vulgarisation n'accordait qu'un soutien limité aux greniers. Les villageois considéraient encore à l'époque que l'approvisionnement en céréales était un don et ils ne remboursaient pas leurs emprunts. La plupart de ces greniers étaient situés dans des régions traditionnellement tribales où vivaient les Bwas.

Le soutien des établissements des greniers

En 1989, le service de vulgarisation a reçu l'aide d'une organisation non gouvernementale néerlandaise, la SNV. La SNV a envoyé un bénévole à qui on a confié trois tâches importantes :

- Enseigner des méthodes participatives aux agents de vulgarisation.
- Soutenir la création de matériel d'information.
- Apporter de l'aide dans la gestion administrative centrale des greniers.

Candidature à un grenier

Le village doit remplir une demande de création de grenier auprès du service de vulgarisation. L'initiative doit venir du village lui-même. Le principe de base est que sans engagement réel des habitants, le grenier ne peut réussir. Habituellement, c'est le chef du village qui adresse une demande écrite au service de vulgarisation. Celui-ci décide alors si le village remplit les conditions nécessaires.

Le conseil du village et le commité du grenier

Le conseil du village se rassemble un certain nombre de fois pour donner une image plus précise de ce qu'est un grenier. Il explique à la population le fonctionnement du grenier, les raisons de sa création, les droits et les responsabilités de ceux qui y participent et qui le dirigent.

Le conseil du village est chargé des tâches suivantes :

- Il nomme le comité ;
- il prend les décisions importantes le concernant.

Il prend des décisions lors des périodes décisives de la saison agraire. Lors d'une période de pénurie, appelée période de *soudure* au Mali, on doit prendre des décisions concernant :

- Le volume de la réserve de céréales ;
- le niveau escompté de pénurie des ménages ;
- l'évaluation des ménages qui ont des dettes envers le grenier ;
- le volume des prêts que l'on va consentir aux ménages ;
- les accords concernant les périodes de prêts.

Peu après la récolte, il faut prendre des décisions concernant :

- Le volume actuel de la récolte fournie ;
- les remboursements éventuels des ménages ;
- les dates de remboursement.

Après le remboursement des emprunts, il faut prendre des décisions concernant :

- La détermination du volume de la réserve de céréales du grenier ;
- la nécessité d'acheter ou de vendre des céréales.

Si le grenier a un *surplus*, il vendra des céréales. Il faut alors décider :

- À qui on va vendre les céréales, c'est-à-dire aux ménages membres ou au marché.
- Du prix de vente des céréales.

Si le grenier a une *pénurie* de céréales, il faut décider où on achètera les céréales et à quel prix.

Le choix des membres du comité et leurs tâches

C'est le conseil du village qui choisit le comité. A San, le comité du grenier comprend 11 personnes :

- Le *président d'honneur* est le chef du village ; il représente l'autorité du village.
- Le *président actif* supervise les activités du grenier ; il préside les assemblées générales.
- Le *secrétaire* contrôle les comptes-rendus de gestion.
- L'*organisateur* informe les villageois des assemblées générales et prépare les réunions.
- Le *trésorier* est responsable de l'argent et paie les dépenses du grenier.
- Le *peseur* pèse le surplus et les remboursements en céréales.
- Le *gestionnaire de l'entrepôt* est responsable des installations de stockage et de la qualité des céréales stockées.
- *La femme responsable* informe les femmes du village des activités du grenier.
- Le *superviseur* contrôle les réserves et les comptes.
- Le *médiateur* sert d'intermédiaire dans les conflits.

Les tâches et la formation du commité

Le comité administre les réserves et l'argent disponible du grenier. Le trésorier et le secrétaire enregistrent ces données. Le registre le plus important est le cahier de suivi interne. Il comprend une liste des crédits accordés à des membres individuels (crédits internes).

Les membres du comité doivent suivre une formation. Il faut que le trésorier et le secrétaire soient capables de s'occuper de la comptabilité du grenier et les autres membres doivent être également en mesure de remplir leurs tâches. Pour y parvenir, les membre du comité suivent des cours donnés par le service de vulgarisation. Le comité va aussi rendre visite à d'autres greniers pour s'enrichir de leurs expériences.

La réserve de céréales

L'obtention d'une réserve par l'intermédiaire du gouvernement : en nature ou en espèces

Le service de vulgarisation accorde un prêt d'environ 10 tonnes de céréales à chaque grenier. Un représentant du grenier doit signer un contrat dans lequel il accepte de rembourser le prêt en quatre versements. Le grenier n'a pas d'intérêt à payer sur le prêt. A l'origine, le service de vulgarisation donnait le prêt en nature et le grenier le remboursait également en nature. Pour le service de vulgarisation les greniers étaient essentiellement des prévoyances. Leur rôle consistait à fournir une nourriture bon marché aux ménages. C'est pourquoi le service de vulgarisation ne voulait pas faire de distinction entre les intérêts des petits et des grands exploitants. Il recherchait une forme d'organisation à même de soutenir le village dans son entier.

Cependant, le gouvernement a du mal à travailler "en nature". Cela l'oblige à acheter les céréales sur le marché, puis à les transporter au village. Les remboursements en nature posent aussi des problèmes de gestion au gouvernement. Le service de vulgarisation doit venir chercher les céréales et en vérifier la qualité. C'est pourquoi il s'est mis à accorder des crédits en espèces. Le grenier achète alors lui-même les céréales sur le marché. Les crédits en espèces présentent aussi un autre avantage : le grenier apprend ainsi à gérer de l'argent.

L'obtention d'une réserve par l'intermédiaire de la mission : du don aux contributions équivalentes

La mission a commencé à mettre en place des greniers en 1985, en réponse à la famine largement répandue à cette époque. Les premières

réserves de céréales étaient des dons de la mission. Mais il était difficile d'assurer la survie de ces premiers greniers.

En 1991, une année de sécheresse, la mission a recommencé à mettre en place des greniers. Elle en a créé dans 60 villages sur un total d'environ 120 paroisses. Au fil du temps, environ 40 d'entre eux ont continué à fonctionner. En 1991, on utilisait encore des méthodes traditionnelles, à savoir des crédits en espèces ou en nature. L'élément nouveau, c'était que les greniers pouvaient acheter les céréales à un prix de 50 FCFA le kilo et qu'ils devaient les rembourser à la mission à un prix de 62,5 FCFA. La mission a arrêté d'accorder des crédits en 1992. A partir de ce moment-là, les villages devaient assurer leurs propres réserves. La mission en doublait alors la quantité. Elle doublait aussi les réserves supplémentaires. Leur volume était généralement limité, de quelques centaines de kilos à un maximum de 1000 kilos.

La détermination du volume de la réserve de céréales

A San, le volume des réserves de céréales est basé sur les normes de la FAO (voir le chapitre 3), qui considère que les besoins en céréales d'une personne se situent entre 200 et 250 kilos par an. Dans la période qui précède la récolte, on considère qu'1/3 de la population souffre d'une pénurie pendant 4 des 12 mois de l'année. Si chaque personne a besoin de 200 à 250 kilos de céréales par an et qu'il y a une pénurie pendant 4 mois par an, le grenier doit donc avoir en réserve 1/3 de la quantité dont a besoin annuellement chaque personne connaissant une période de pénurie.

Le chapitre 3 a proposé la formule suivante afin de déterminer le volume des réserves : 250 kg de céréales, divisés par 12 mois, multipliés par le nombre de personnes souffrant de pénurie, multipliés par le nombre de mois que dure la pénurie.

Les réserves nécessaires à San sont donc, selon ce calcul : Si l'on considère que chaque personne a besoin de 240 kilos de céréales par an, lors d'une période de pénurie de 4 mois, les besoins par personne souffrant de pénurie s'élèveront à 60 kg. Cela suppose donc qu'il faut

mettre en réserve 20 kg supplémentaires par personne, en prenant en compte toute la population. L'idée sous-jacente, c'est qu'1/3 des ménages des villages sont des petits exploitants qui ne possèdent pas suffisamment de terres pour se nourrir tout au long de l'année.

Diminution des réserves

Le volume des réserves de céréales diminue au fil des ans. A San, par exemple, les greniers ont tous démarré avec 10 tonnes de céréales. En 1996, on a constaté que la réserve moyenne des greniers était descendue à 6 tonnes. Ces greniers ont remboursé leurs emprunts au service de vulgarisation. Mais ils ont utilisé le reste des céréales à d'autres fins, comme par exemple pour réparer le toit de la mosquée, ou mettre en place d'autres services communautaires. Le comité s'est également servi de l'argent du grenier pour financer ses propres frais de transport, les visites de ses invités, etc. De cette façon, les réserves diminuent peu à peu.

La diminution des stocks du grenier représente un danger : on risque de ne pas avoir suffisamment de réserves pour couvrir les pénuries lors des années de sécheresse. Certains des ménages seront alors à nouveau contraints d'acheter des céréales sur le marché ou d'aller travailler pour de riches exploitants.

Quelles sont les raisons sous-jacentes à la diminution des réserves ?

La première raison, c'est que la population ne considère pas le grenier comme une priorité absolue. Un trou dans le toit de la mosquée ou de l'église, ou dans un puits ont plus d'importance, du moins pour une partie de la population. Au cours de la première phase de mise en place du grenier, la population n'a qu'un seul choix à faire, celui d'avoir un grenier ou non. Les autres priorités éventuelles sont très peu prises en compte.

Le "problème" céréalier est peut-être moins grave que ne le supposait le service de vulgarisation. La théorie diverge souvent de la réalité :

Dans une zone de pénurie ou dans une zone équilibrée, lors d'une année normale, le niveau de production des céréales n'est pas le même pour tous les ménages. Les ménages moyens n'ont pas besoin du grenier au cours d'une année de ce type. Ils ont suffisamment de céréales dans leurs propres greniers, ou ils ont de l'argent pour en acheter sur le marché. Lors d'une année normale, seuls les petits exploitants souffrent de pénurie et ont donc besoin du grenier. Il s'agit souvent de jeunes agriculteurs qui n'ont pas encore acquis de propriété, ou de personnes victimes de maladie ou de malheur.

Ce n'est que lors d'une année de sécheresse que tous les ménages ont besoin du grenier. Mais ce n'est le cas que tous les sept ans, en moyenne. Pendant les autres années, les ménages moyens n'ont pas vraiment besoin du grenier. Ils ont donc moins de raisons d'y consacrer beaucoup de temps. D'autre part, les exploitations moyennes sont généralement entre les mains d'agriculteurs d'âge mûr. Ils sont toujours attachés à l'idée traditionnelle selon laquelle ils sont responsables de la sécurité alimentaire à long terme du ménage. Le fait de disposer d'un entrepôt rempli de céréales ajoute à leur prestige.

Les jeunes pensent davantage à court terme. Ils n'ont pas encore développé l'idée d'investir dans le futur. Ils veulent également que leur travail soit rémunéré tout de suite. Cela ne concorde pas avec le principe du grenier selon lequel on échange du travail bénévole contre des céréales bon marché. C'est la raison pour laquelle les jeunes sont sous-représentés dans les comités de greniers.

Gestion et administration du grenier

Théoriquement, c'est le conseil du village qui gère le grenier et doit se rassembler à des moments déterminants pour prendre des décisions importantes. Le comité fait un rapport au conseil de village et doit le tenir au courant de la situation du grenier. Les membres en sont aussi informés.

Cependant, il en est autrement dans la réalité. Le conseil du village n'est pas très actif et la participation est limitée. Les membres ne sont

pas bien informés de la situation du grenier. Le comité réunit le conseil du village et fait des propositions. Le conseil approuve presque toujours ces propositions.

Les membres du comité effectuent leur travail bénévolement. C'est à la fois la force et la faiblesse du grenier. Les membres du comité font leur travail par sens du devoir. Ils ne veulent pas trahir la confiance des membres. Cependant, l'administration du grenier laisse souvent à désirer du fait que les membres du comité n'effectuent pas toujours leurs tâches comme il le faudrait. Il arrive que les livres de comptes aient disparus ou qu'ils soient incomplets. On manque ainsi de données de base sur le grenier.

Le grenier ne fonctionne que dans des conditions idéales

C'est-à-dire lorsque les villageois ont :

- de bonnes relations entre eux ;
- un comité actif ;
- ne forment pas trop de ménages pauvres.

Un autre élément important à San, c'est que le service de vulgarisation fonctionne bien. Il s'occupe du développement des membres du grenier. Il supervise également les remboursements. Les agents de vulgarisation vérifient les comptes et le comité est responsable devant eux.

Du grenier à la banque

La plupart des greniers de la région de San fonctionnent assez bien. Ils remboursent leurs emprunts au service de vulgarisation. Quelques-uns fonctionnent même très bien. Ce sont des *prévoyances* qui ont un taux d'intérêt relativement bas de 30 % pour leurs emprunts et qui vendent leur surplus à bas prix aux ménages.

Un petit nombre de greniers se sont transformés en "banques". La vente de leur surplus en céréales occupe une place importante. Ils achètent et vendent dans le but de faire un profit. Ce qui est étonnant, c'est que ces banques se sont développées dans des villages où les greniers ne fonctionnaient pas bien au départ. Il y avait beaucoup de

personnes dans ces villages qui n'avaient pas remboursé leurs emprunts et avaient ainsi perdu le droit de recevoir un prêt. Le grenier avait donc dû trouver une autre façon d'utiliser son surplus en céréales.

Il y a une seconde raison à cette transformation : les greniers qui fonctionnaient mal recevaient des crédits financiers pour assurer leur survie. Ils s'en servaient pour gagner de l'argent. Parallèlement, le service de vulgarisation du gouvernement a commencé à accorder les crédits sous forme de céréales. Au départ, le gouvernement fournissait la réserve en nature, mais cela posait des problèmes pratiques (voir ci-dessus le paragraphe intitulé "la réserve de céréales"). Le gouvernement a décidé rapidement de distribuer des crédits en espèces, ce qui a permis aux greniers de se développer en coopérations à même de réaliser un petit profit.

Les greniers mis en place par la mission

Lors de la mise en place des greniers, la mission versait la moitié des réserves totales rassemblées. Ce système stimulait les greniers à prendre davantage d'initiative. On constate que ces greniers sont mieux organisés que ceux qui travaillent à partir de dons.

Il faut du temps pour qu'un grenier de ce type s'implante vraiment. Ce n'est qu'au bout d'un an que certains d'entre eux fonctionnent bien. Un grand nombre de greniers échouent. Ce départ relativement difficile vient en grande partie du fait qu'ils reçoivent un soutien plus limité au début. La mission n'a pas d'agent de vulgarisation prêt à consacrer beaucoup de temps à former le conseil du village, ou à aider au choix des membres du comité, etc.

L'augmentation de la réserve de céréales de 10 tonnes par grenier démontre la réussite de cette méthode. Différents greniers se sont mis à faire du commerce afin de dégager un profit. Le comité a transformé une partie des réserves en argent, puis s'est servi de cette somme pour faire du commerce. Les membres du comité ont acheté des céréales à bas prix et les ont revendues à un prix plus élevé. Il en a été de même

avec d'autres produits. Mais on ne dispose pas des données concernant ces transactions. On ne sait pas on plus exactement comment est réparti le bénéfice entre les membres individuels.

Ce développement, selon lequel les greniers recherchent davantage à faire un profit, a commencé vers 1995. Ce n'est pas facile à expliquer. Les jeunes stimulent en partie cette transformation. Ils tiennent à recevoir une récompense financière de leur travail. Ils ne voient pas l'intérêt d'une réserve de céréales "qui dort". L'un des préalables au développement d'un grenier en banque est que la mission elle-même ait une banque où les greniers puissent déposer leur argent. Ils peuvent ainsi en retirer l'argent rapidement. La banque de la mission est un endroit sûr pour garder l'argent. Une grande proportion du capital de la banque de la mission (environ la moitié) provient des greniers, ce qui est une preuve de leur réussite.

On ne sait pas exactement quels greniers continuent à accorder la priorité à leur rôle de prévoyance et lesquels se développent en banque. Il y a certainement une relation avec la somme d'argent circulant dans la région. Dans les régions autosuffisantes, situées loin du marché, le grenier aura essentiellement une fonction de prévoyance. Les greniers des villages situés près d'un marché auront plus tendance à se développer en banques.

La faiblesse organisationnelle de la mission

En dépit de ses avantages, le système de la mission a aussi certains points faibles. Il n'y a que 60 villages sur 120 qui ont mis en place des greniers. Et il n'y en a plus que de 30 à 40 qui continuent à fonctionner. Cela peut s'expliquer par les raisons suivantes :

- La mission a peu de moyens pour mettre en place un grenier dans un village. C'est un inconvénient pour le développement de la population du village.
- Une partie de la réserve continue à venir de l'extérieur. Comme nous l'avons vu précédemment dans le chapitre 4, une réserve fournie de l'extérieur du village ne stimule pas le grenier à fonctionner indépendamment.

- Le niveau de la production de céréales ne pose pas un problème suffisamment grave pour justifier la création d'un grenier. Les exploitants moyens n'ont apparemment pas besoin d'un grenier dans la plupart des années. Le problème posé par une vente excessive (voir le chapitre 1) est moins pressant que ne le laissent supposer les brochures officielles.
- La répartition des revenus entre les membres n'est pas toujours claire. Les jeunes en particulier, veulent recevoir une contrepartie à leur travail. Ils accordent peu d'importance aux économies.

Pour toutes ces raisons, le grenier n'est pas un lieu propice à la formation de nouveaux gestionnaires. Il n'attire pas assez de personnes qualifiées. Les jeunes ne sont pas suffisamment impliqués. De plus, le grenier ne joue pas assez souvent un rôle de point de départ pour d'autres activités.

Récemment, la mission a porté moins d'attention aux greniers. Elle ne les considère pas comme la solution au problème céréalier. Elle s'intéresse donc à d'autres solutions, notamment l'amélioration des cultures. Le premier problème à résoudre, est la faiblesse du rendement qui ne dépasse pas 300 à 400 kilos de céréales à l'hectare. La terre est épuisée. On compte sur un rendement supérieur pour résoudre le problème céréalier. La mission soutient des initiatives des villages consistant à préparer du compost et le répandre sur les terres. Certaines organisations se consacrant à ce travail existent dans les villages depuis le début des années 1990. En 1998, elles étaient actives dans 120 villages. Elles se sont réunies sous la tutelle d'organisations régionales.

Engagement et participation

La mission a été la première à créer des greniers. Elle a des liens plus étroits avec la population et travaille davantage à partir de la base. C'est pourquoi un grenier créé par la mission aura plus tendance à se consacrer à la recherche d'un profit. Du fait que le grenier soit créé et organisé en coopération avec ses utilisateurs, ces derniers ont un intérêt personnel dans son fonctionnement et ses résultats. Ils sont prêts à

investir dans le grenier sans recevoir de compensation immédiate, seulement l'assurance qu'ils pourront lui demander de l'aide en cas de besoin. Les familles qui font des emprunts au grenier se sentent plus responsables du remboursement. Si les membres d'un grenier suivent systématiquement ses règles, il pourra fonctionner avec succès à long terme.

6.2 La région de Bougouni, Mali

En 1996, le gouvernement a commencé à créer des greniers au sud de San, dans la région de Bougouni. Ces greniers n'étaient pas vraiment destinés à assurer la sécurité alimentaire, ils fonctionnaient davantage comme des banques.

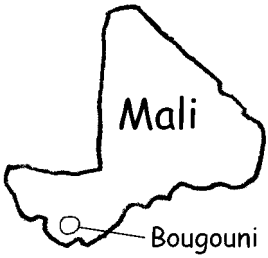


Figure 16 : La région de Bougouni, Mali

Le niveau de production des céréales

La région de Bougouni a des caractéristiques différentes de celles de la région de San. Elle est située dans une partie plus méridionale du Mali, où il pleut davantage qu'à San. Une partie des terres est consacrée à la culture du coton qui a besoin d'un apport d'eau suffisant. Il y a plus de terres qu'à San. C'est une zone de surplus qui offre la possibilité de cultiver un surplus en céréales. Vous trouverez une description plus détaillée de cette région et des problèmes céréaliers dans la partie 2.5.

L'idée du grenier

Le service de vulgarisation du gouvernement était actif depuis longtemps dans cette région. Il avait mis en place des Associations Villageoises dans les villages pour soutenir les diverses tâches nécessaires à la culture du coton. Le service de vulgarisation accordait des crédits, stockait le coton et fournissait les engrais et les charrues.

En 1996, le gouvernement met en place un nouveau type de grenier. Il s'agit d'un petit groupe de fermiers qui s'organisent pour la vente du surplus en céréales. Bougouni est une zone de surplus, où un grenier prévoyance ne marcherait pas. Le but de ces coopératives est de réaliser un profit et non d'assurer la sécurité alimentaire. Le profit est distribué entre les membres, en fonction de leur apport individuel en céréales et en travail. Le conseil du village n'a pas un grand rôle à jouer. Il est toutefois important que ceux qui ont créé et fait fonctionner le grenier reçoivent une récompense financière. Il faut trouver un mécanisme permettant de transformer le profit en récompenses immédiates. Comme nous l'avons vu dans le cas des greniers traditionnels, ce genre de mécanisme fait encore défaut.

Une ONG a pris l'initiative de résoudre le problème céréalier de cette zone de surplus. Elle a opté pour un nouveau type de grenier. L'ONG a décidé de prendre cette mesure après avoir entendu des commentaires négatifs lors des réunions de village à San. De jeune agriculteurs protestaient contre le grenier existant. Ils voulaient recevoir une contrepartie financière rapide au travail fourni dans le grenier et sur les terres. Il n'ont rien reçu, ce qui les a obligés à aller chercher du travail ailleurs et les a donc empêchés de cultiver des céréales. Les grands exploitants agricoles protestaient aussi contre le fonctionnement du grenier. Ils trouvaient injuste que tout le monde ait le droit de vote dans le grenier. Au départ, le grenier était destiné à fournir une source de nourriture bon marché à la population, mais cet objectif avait peu de sens puisque presque personne ne manquait de céréales. Les grands exploitants agricoles tiraient très peu d'avantages du grenier. Tout le monde souhaitait que l'on distribue des bénéfices aux membres individuels.

Au départ, le service de vulgarisation était opposé à ce genre de développement. Il voulait que le grenier garde son rôle de source de nourriture bon marché. Il souhaitait également que le grenier reste une organisation de village qui serve de point de contact au service de vulgarisation dans le village. Cette approche divergeait de celle qui mettait l'accent sur les agriculteurs individuels ou les groupes. Néanmoins, il

décida de faire l'expérience d'un nouveau type de grenier appelé Groupement professionnel de producteurs céréaliers (GPC). Le but de ce groupement est de faire le commerce des céréales. Ses activités sont destinées à dégager du profit.

Le choix des membres du comité et la détermination de leurs tâches

Le conseil du village ne joue pas un rôle important dans les greniers destinés dès le départ à réaliser un profit. Le groupe qui crée le grenier choisit lui-même les membres. Cela représente un grand avantage, du fait que les membres se choisissent mutuellement en fonction de la confiance qu'ils s'inspirent et de leurs affinités. Ce sont souvent des exploitants agricoles qui disposent d'environ la même superficie de terres, de la même force de travail et des mêmes moyens. Il est peu probable qu'un grand exploitant choisisse un petit exploitant.

L'obtention d'une réserve de céréales

Comme nous l'avons vu précédemment, les greniers de la région de Bougouni étaient destinés à réaliser un profit, contrairement à la plupart des greniers de San. C'est le service de vulgarisation du gouvernement qui a pris l'initiative de les créer, mais il devait ensuite décider de l'origine de la première réserve de céréales. Est-ce que les membres devaient fournir eux-mêmes la réserve, ou était-ce au service de vulgarisation de le faire ? Le gouvernement opta pour la seconde solution. La première raison était le fait que la plupart des membres étaient de petits exploitants, que nombre d'entre eux souffraient d'une pénurie de céréales et ne pouvaient donc pas apporter leur part de réserve. Seul un petit nombre de grands exploitants auraient fourni la réserve et auraient ainsi été les seuls à bénéficier du grenier. Ce n'était pas l'objectif du gouvernement. Le seconde raison était le fait que le gouvernement souhaitait libérer Bougouni de la spirale descendante d'une production insuffisante de céréales due à un manque d'investissements. Le don d'une réserve de céréales permettait aux agriculteurs de mieux travailler leurs propres champs et d'obtenir un surplus l'année suivante. Ils devaient toutefois rembourser la réserve au bout d'un an.

On a donné à des groupes sélectionnés avec soin une réserve de 10 à 15 tonnes de céréales. C'est un volume commercialisable qui entre dans un camion. Si la réserve n'avait consisté qu'en quelques sacs, cela n'aurait pas valu la peine d'aller la vendre.

Les membres du grenier devant rembourser la réserve à la fin de la saison, le service de vulgarisation cherche à déterminer si le groupe est capable de le faire. Pour cela, il mesure la surface cultivée de chaque agriculteur au moment où les céréales sont encore dans le champs. Il compte aussi sur le contrôle des agriculteurs qui s'effectue par l'intermédiaire des Associations Villageoises. Ces associations surveillent la culture du coton et tout ce qui y est lié, et peuvent représenter une source de conseils utiles. S'il le faut, le service de vulgarisation oblige les agriculteurs à rembourser leur emprunt. Ces derniers doivent également participer à la construction d'un entrepôt de stockage des céréales.

Le groupe dispose ainsi d'une réserve de céréales qui est stockée de façon centralisée. Une partie sert à compenser les pénuries des familles pendant les semailles et la récolte. Le cultivateur paie les céréales de la réserve au prix que pratique le grenier à ce moment-là, ou il les emprunte avec un intérêt. Il rembourse son emprunt après la récolte. L'argent gagné en vendant les céréales permet de reconstituer la réserve. Il sert aussi à payer les frais de marketing des céréales.

Gestion et activités du grenier

Coûts

Le grenier a un certain nombre de coûts :

- Il faut sonder les différents marchés pour déterminer l'endroit où on vendra les céréales au prix le plus avantageux. Il faut donc identifier les différents marchands.

- Il faut faire l'inventaire des divers moyens de transport. Qui a un camion ? Que coûtera le transport des céréales ?
- Une fois que le groupe a décidé de vendre, il doit prendre les dispositions nécessaires. Il faut louer une voiture, charger un camion. Il faut qu'un représentant du groupe se rende au marché. Et finalement, il faut vendre les céréales.
- Il faut répartir les revenus tirés de la vente entre le bénéfice et les dépenses. Que reste-t-il si l'on divise le bénéfice en fonction des investissements des membres ?

Prise de décision

Le groupe prend des décisions sur ces points lors des réunions. La plupart des décisions importantes sont liées aux variables suivantes :

- La date de la vente et le prix de vente des céréales. Certains membres souhaitent vendre dès le début. D'autres préfèrent attendre et miser sur une hausse ultérieure des prix.
- Qui va sonder les marchés ? C'est une grande responsabilité. Ces informations détermineront des décisions concernant la date et le lieu de la vente des céréales.
- Qui va vendre les céréales ? C'est aussi une grande responsabilité. C'est le vendeur qui détermine le prix de vente.

6.3 La région de Monze, Zambie

Le niveau de production des céréales

Monze est situé au sud de la Zambie, dans l'Afrique méridionale. C'est une zone équilibrée. On sait peu de chose sur le problème céréalier. La vente excessive pose probablement un problème dans la région. Ainsi après une récolte normale, une grande quantité de céréales quitte la région à bas prix. Ce niveau de prix contraint les agri-

Figure 17 : La région de Monze, Zambie

culteurs à vendre une partie relativement importante de leur production pour subvenir à leurs propres besoins. Par conséquent, un certain nombre de ménages souffre d'une pénurie de céréales pendant la période qui précède la récolte suivante.

L'idée du grenier

C'est la mission qui a créé le premier grenier à Monze, après avoir été contactée à cette fin par la population locale. La mission a défini le problème céréalier dans ses paroisses. En 1996, elle a décidé de mettre en place une certain nombre de greniers. Une ONG étrangère a fourni les fonds nécessaires, mais la mission avait la responsabilité de la gestion du grenier. Elle a fait participer la population locale en lui demandant de construire les entrepôts de stockage des céréales. C'était la seule contribution directe de la population. Chaque grenier regroupait environ 100 ménages.

Obtention d'une réserve de céréales

La mission a utilisé deux méthodes différentes pour créer une réserve de céréales :

- Après la récolte, elle a acheté les céréales aux agriculteurs "membres" du grenier. L'objectif est de vendre ces céréales sur le marché au bout de 6 mois, afin de procurer des ressources financières au grenier. Le bénéfice réalisé permet de payer les coûts du grenier. On vend une partie de la réserve aux membres à un prix intermédiaire entre le prix de revient des céréales et le prix du marché du moment. Le prix de revient s'obtient en ajoutant le prix d'achat des céréales aux coûts de stockage.

- Dans une autre paroisse, la mission a fait construire une grange à ses membres. Ces derniers ont fourni leur travail et les matériaux, mais la mission a donné la réserve, qu'elle avait achetée aux producteurs de céréales. On a stocké les céréales tout de suite après la récolte, alors qu'il y en avait une grande quantité disponible. L'objectif était de les utiliser au moment où les familles souffriraient de pénurie, ou lorsqu'on pourrait les vendre à un prix intéressant, c'est-à-dire quand l'offre sur le marché serait limitée.

A Monze aucune des deux méthodes n'a marché correctement. La première, selon laquelle la mission a acheté les céréales aux familles, a échoué dès la première saison, la récolte 1996-1997 étant abondante. Les prix ont donc baissé avant même l'achat des céréales. La mission avait acheté les céréales à un prix trop élevé et il lui a été impossible de vendre les céréales six mois plus tard à un prix couvrant les frais. Et pour la même raison, la mission a vendu très peu de céréales aux agriculteurs membres qui n'en avaient pas besoin. Là non plus, le prix de vente n'a pas couvert les frais. De ce fait, le grenier a subi de grandes pertes la première année. La mission a perdu une grande partie du stock de départ, et l'année suivante, elle a acheté beaucoup moins de céréales aux producteurs membres.

La seconde méthode, selon laquelle les membres potentiels devaient construire la grange eux-mêmes et la mission fournissait la réserve, n'a pas non plus donné les résultats escomptés. Dans l'une des paroisses, la grange n'était pas terminée à temps, mais on y a tout de même stocké 1000 sacs de céréales. Ils ont été inondés par la pluie et 400 sacs ont pourri. Dans une autre paroisse, la grange était terminée à temps et on y a également stocké 1000 sacs. Mais une nuit, des voleurs se sont emparés de la réserve. Ils ont chargé les céréales dans un camion et se sont enfuis. Dans la paroisse, personne n'a réagi.

Évaluation

En 1997, les missions et les ONG en ont conclu que la zone rurale de Zambie n'était pas propice au fonctionnement d'un grenier. Les ménages étaient très éloignés les uns des autres. Il n'y avait pas de villages permettant de construire la grange ou de surveiller la réserve. Il n'y avait pas non plus de conseil de village pour gérer la réserve de céréales. De plus, le service de vulgarisation n'avait pas les moyens de diriger des groupes ou de les superviser. La situation différait beaucoup de celle du Mali.

6.4 La région de Sesheke, Zambie

Sesheke est situé dans le sud-ouest de la Zambie. La qualité de la terre y est très médiocre. Il y a une faible densité de population et les ménages sont éparpillés loin les uns des autres. Il y a peu de routes carrossables et peu de marchés.

Sesheke est en grande partie une zone de pénurie et les précipitations moyennes sont de 500 mm. La partie nord-est est la seule où il pleuve davantage. Elle abrite de grandes fermes qui produisent des articles destinés aux marchés.

Figure 18 : La région de Sesheke, Zambie

Le problème céréalier

Certains agriculteurs sont encore en train de construire leur exploitation, tandis que d'autres sont déjà complètement autosuffisants. La production dépend beaucoup de la pluie. Pendant les années normales, le prix des céréales augmente de jusqu'à 50 % en une saison. Pendant les années de sécheresse, la pénurie de céréales s'installe peu à peu au cours de la saison. Le prix du grain augmente alors parfois de jusqu'à 250 % du prix pratiqué juste après la récolte. Les paysans pauvres sont obligés de travailler pour de grands exploitants et une relation de dépendance s'établit.

La préparation de la communauté au grenier et le choix des membres

En 1996, une ONG étrangère a tenté de résoudre le problème céréalier d'une façon qui semble continuer à marcher correctement. On a sélectionné des groupes d'agriculteurs pour gérer le grenier. Ils ont reçu une formation pour être à même de s'en occuper. On a utilisé une méthode particulière que l'on peut décrire ainsi : "économiser au lieu de donner". On n'a pas donné de réserve aux groupes, c'était à eux de

s'en charger eux-mêmes. Cela s'est effectué selon une des deux méthodes suivantes :

- En cultivant un champ d'un hectare de superficie ensemble. La récolte de ce champ est stockée dans une grange communautaire. La réserve s'élève alors à environ 1000 kilos de céréales.
- En stockant en commun les céréales qui correspondent aux réserves des agriculteurs individuels.

Pour choisir les groupes, les ONG sont passées par leurs propres contacts dans la région. Ces ONG travaillaient déjà dans toute la province, dans les villages avec des groupes d'environ 10 agriculteurs.

Gestion et vente de la réserve

On vend cette réserve aux commerçants au prix le plus élevé possible. On stocke les céréales jusqu'à ce qu'on puisse les vendre au meilleur prix. Les agriculteurs ont le choix de les vendre juste après la récolte ou d'attendre un moment et de les vendre plus tard dans la saison à un prix plus élevé.

La vente des céréales

La date de la vente des céréales est importante, le groupe doit choisir le bon moment. Pour cela, il faut que les membres se réunissent. Tous doivent être d'accord avec la décision. Si l'un des membres s'y oppose, il peut décider de quitter le groupe.

Pendant une année de sécheresse, le groupe peut attendre en espérant que le prix augmentera. Il ne doit pas attendre trop longtemps car la réserve risquerait de s'endommager. Il risque aussi d'y avoir une autre source de céréales (un grand commerçant ou un concurrent, c'est-à-dire un autre grenier), ce qui ferait baisser le prix. Avant de décider de la date de vente, il est donc essentiel que les membres soient bien informés. Pendant une mauvaise année, il arrive que le groupe décide de ne pas vendre les céréales avant la saison suivante.

6.5 Leçons tirées de l'expérience

Dans ce chapitre, nous allons faire un résumé des leçons les plus importantes tirées des expériences en Zambie et au Mali. Elle peuvent aider le lecteur à se préparer à d'éventuelles conséquences imprévues et à trouver de nouvelles idées pour faire fonctionner un grenier.

Leçon 1 : L'engagement de la population et des membres est vital pour le fonctionnement indépendant du grenier.

Pour que le grenier puisse fonctionner indépendamment, ses membres ainsi que la population locale concernée par le grenier doivent se sentir impliqués dans le projet. On a trop souvent pris des initiatives dans lesquelles les membres ou la population n'étaient pas vraiment impliqués et cela a débouché sur un gaspillage de bonne volonté et de temps.

Il y a plusieurs façons d'encourager un plus grand engagement des habitants. On utilise généralement les possibilités suivantes :

- La demande de grenier doit venir de la population elle-même ; il ne faut pas que l'idée vienne de l'extérieur. Le projet part ainsi des besoins de la population.

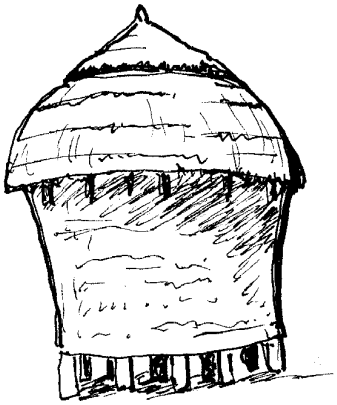


Figure 19 : Un grenier

- Il faut que le village, la région ou les personnes vivant à proximité du lieu où s'établira le grenier, soient bien informés du projet et qu'ils soient mis au courant du fonctionnement du grenier. Il faut également échanger des idées sur les méthodes possibles permettant de créer un grenier. A cette fin, il faut organiser des réunions supplémentaires du village et cela prend du temps. Mais cela donnera aussi l'occasion aux habitants d'exprimer leur opinion et si tout se passe bien, de trouver une réponse à leurs ob-

jections, ce qui assurera par la suite un plus grand soutien de leur part.

- On peut demander à des responsables ou à des membres de comités d'autres greniers de venir échanger des idées et faire part de leur expérience sur l'évolution de leur propre grenier.

- Les membres ont plusieurs façons d'investir dans le grenier : en déposant (une partie de) la réserve de céréales nécessaire, en participant à la construction ou à la réparation de l'entrepôt de stockage, ou en rassemblant l'équipement nécessaire.

Leçon 2 : Le choix du type de grenier doit être le fruit d'une décision mûrement pesée.

La population environnante et tous ceux qui sont impliqués dans le grenier doivent être bien informés et conscients de ce qu'implique tel ou tel type de grenier. Sinon, on risque d'investir beaucoup de temps, d'énergie et d'argent dans un projet qui ne représente pas une priorité pour la population. Cela provoque alors généralement une déception. Au cours de la première phase de création d'un grenier, la population ne doit pas se limiter à décider de la création d'un grenier ou non. Il faut également envisager d'autres alternatives et bien discuter des conséquences possibles d'un grenier.

La pratique a montré que de nombreux greniers ne fonctionnent que pendant un ou deux ans. Leur mise en place a souvent été trop rapide. On n'a pas suffisamment prêté attention à la sélection des villages ou des communautés, à la structure organisationnelle de la population et du comité de village. On crée souvent les greniers pendant une période de grande sécheresse. Il faut trouver immédiatement de la nourriture de se-

Figure 20 : Un grenier

cours pour empêcher une famine généralisée. Il est arrivé aussi que dans la hâte des préparations, personne n'ait noté le nom des ménages, ni la quantité de céréales qu'on leur a données. Les ménages n'ont pas tous remboursé leurs emprunts, mais aucune donnée n'est disponible à ce sujet.

Il est aussi essentiel que le type de grenier soit bien adapté à la région. Dans un zone où les agriculteurs produisent souvent un surplus, ils ont surtout besoin de méthodes leur permettant de tirer un bénéfice de leur surplus, tandis que les zones souffrant régulièrement de pénurie cherchent des moyens d'en étaler le risque. L'établissement d'un grenier répond à ces deux objectifs, mais il faut une approche différente pour chaque cas.

Leçon 3 : Le comité doit bénéficier d'un large soutien et ses tâches doivent être clairement définie.

Dans la pratique, c'est le comité qui fait presque tout le travail. Le secrétaire enregistre les emprunts, le caissier s'occupe des paiements, le peseur pèse les céréales. Ces tâches ont un certain nombre de conséquences négatives pour les membres du comité :

- Le travail demande trop de temps. Les membres sont contraints d'abandonner leurs propres activités pour l'effectuer.
- Le travail n'est pas rémunéré.
- Le commerce de céréales fait encourir certains risques dont les membres du comités portent la responsabilité : ils risquent de perdre de l'argent, ou il arrive que la caisse soit pleine alors que la grange est vide, si bien qu'il n'y a toujours pas de céréales disponibles pour la consommation.

Le résultat, c'est que le comité n'est parfois pas en mesure de vendre les céréales (il n'a pas le temps de rassembler des informations, ou manque d'expérience commerciale), et il y a de fortes chances pour que la réserve de céréales "dorme" parce que les membres du comité n'ont pas suffisamment de temps dans une période donnée pour vendre le grain ou le distribuer parmi les membres.

Il est donc important que chacun comprenne les tâches attribuées aux membres des comités et qu'elles soient clairement définies. Ainsi, tous

les membres du comité savent ce qu'ils ont à faire, ils connaissent leur rôle respectif, ce qui leur permet de se stimuler les uns les autres à remplir leurs tâches. Il est aussi essentiel que ceux qui remplissent une fonction dans le comité soient acceptés en tant que tels par les autres membres. Dans le cas contraire, certains membres se désintéresseront du grenier, la confiance mutuelle des membres du comité sera mise en cause et il sera difficile, sinon impossible, de continuer à faire fonctionner le grenier. Il est donc important que les membres du grenier soient au courant de la situation du grenier : le volume de la réserve, les remboursements, les ventes de céréales, etc.

Figure 21 : Un grenier

Avant de choisir les membres du comité, il faut avoir à l'esprit que les tâches à effectuer ne sont généralement pas rémunérées et qu'elles se font par sens des responsabilités vis à vis des membres. Dans une situation idéale, les membres du comité font partie du groupe ou du village à même de prendre ces responsabilités et qui peut compter sur la bonne volonté des membres. Si le choix du comité est judicieux, les membres le soutiendront. Il peut aussi arriver que les comptes soient mal tenus, que certaines personnes ne remplissent pas leurs engagements ou que le comité ne consacre aucun moment à l'organisation du grenier. Une telle situation est le résultat d'un manque d'engagement des membres à assurer un bon fonctionnement du grenier.

Pour déterminer les tâches des membres et pour vérifier régulièrement l'évolution du grenier, il est essentiel que la comptabilité soit faite correctement, qu'on connaisse le volume de la réserve, les paiements effectués, les crédits impayés, le nom des membres qui ont payé des in-

térêts, etc. Les membres doivent pouvoir disposer de ces données, afin de garantir une confiance mutuelle.

Leçon 4 : L'origine de la réserve de céréales a une influence sur l'indépendance du grenier.

Le premier dépôt dans le grenier peut provenir entièrement de l'extérieur, des membres du grenier ou des deux à la fois. Il y a plusieurs arguments en faveur de ces trois options : le gouvernement fournira la réserve afin de rompre une spirale descendante, ou alors ce seront les habitants qui s'en occuperont pour s'assurer que le grenier leur appartient vraiment. En général, les expériences sur le terrain ont montré qu'une réserve issue de l'extérieur ne favorise pas l'indépendance de fonctionnement du grenier ! Les greniers qui reçoivent la réserve de l'extérieur et n'ont pas à rembourser d'emprunt à la banque finissent souvent par fermer. Pour assurer la continuation du grenier, il faut mettre en place des mécanismes permettant à la population de s'approprier du projet, par exemple en remboursant les céréales au cours de la saison suivante (complètement ou en partie), ou en prenant la responsabilité de la construction ou de la réparation de l'entrepôt de stockage. Il arrive que la réserve soit fournie de l'extérieur, non pas sous forme de céréales, mais en espèces (correspondant à la valeur financière de la réserve de céréales). Ce système a un certain nombre d'avantages : l'argent est plus facile à transporter, il ne pourrit pas, le grenier apprend ainsi à gérer de l'argent et cela évite d'avoir à déterminer la qualité des céréales puisque les remboursements s'effectuent en argent. Le grenier utilise cet argent pour acheter la réserve sur le marché. La plupart du temps, cette méthode a donné des résultats positifs ; les greniers cherchent généralement à tirer un bénéfice de la vente des céréales. Mais une des conditions essentielles, c'est que la récolte soit bonne, pour que l'offre de céréales sur le marché soit suffisante.

Leçon 5 : Il faut tenir compte des "pertes" de la réserve pour déterminer son volume.

Il arrive souvent qu'on vende une partie de la réserve à des fin autres que le fonctionnement du grenier. Il peut s'agir, par exemple, de la réparation de biens à usage communautaire, de frais de voyage ou des coûts occasionnés par des visiteurs imprévus. Il faut surveiller attentivement ces dépenses pour pouvoir en informer les membres. Selon le taux de "pertes" de la réserve, il peut se révéler nécessaire de la reconstituer périodiquement.

Un grenier a aussi un certain nombre de frais fixes à couvrir. Ils peuvent être financés par les membres individuels ou avec l'argent obtenu en vendant une partie de la réserve. Les membres doivent se mettre d'accord à l'avance sur ce point. Ce sont souvent des frais de transport et d'entretien ou des coûts dus à des réparations imprévues, etc.

Figure 22 : Finances

Leçon 6 : Le passage d'un objectif de sécurité alimentaire à celui de la réalisation d'un bénéfice nécessite un autre type d'organisation et un plus grand engagement des membres.

Si l'objectif principal d'un grenier est dès le départ de réaliser un bénéfice (dans les zones de surplus), ou si un grenier destiné à l'origine à assurer la sécurité alimentaire décide de réaliser un bénéfice, le commerce du surplus prend alors une grande importance. Il faut pour cela connaître le marché (il s'agit de déterminer le prix pratiqués à ce moment-là, car il vaut mieux vendre les céréales lorsqu'il n'y pas ou peu d'autres fournisseurs sur le marché), mais le grenier ne peut attendre trop longtemps, le prix des céréales risquant de baisser.

L'objectif du grenier, qu'il soit destiné à assurer la sécurité alimentaire ou à réaliser un bénéfice, doit être clair pour ses membres. Cela a une influence sur l'organisation du grenier. Si l'objectif principal est de réaliser un bénéfice, c'est le comité et les membres eux-mêmes qui ont la responsabilité du bon fonctionnement du grenier. Le conseil du village ou la communauté environnante ne jouent pas un rôle important. Si l'objectif principal est d'assurer la sécurité alimentaire, la participa-

tion au grenier de la communauté environnante prend une plus grande importance, car il a une plus grande influence sur toute la région.

Ce qui différencie également un grenier qui réalise un bénéfice, c'est qu'il doit trouver un moyen de transformer le profit en paiement direct à ses membres. Il y a plusieurs façons de s'y prendre, mais les membres doivent se mettre d'accord sur ce point à l'avance. Il peut s'agir par exemple de l'achat d'équipement couramment utilisé par les membres, du financement d'autres provisions dont tous bénéficieront. On peut aussi garder l'argent pour le répartir entre tous les membres.

Figure 23 : La sécurité alimentaire

Un grenier qui réalise un profit utilise également un autre système pour prendre des décisions. Les membres prennent des décisions collectives sur des points qui ne concernent pas un grenier destiné à assurer la sécurité alimentaire, comme par exemple la date et le prix de vente des céréales, la nomination d'une personne chargée d'étudier le marché et de vendre les céréales et le choix du commerçant à qui on les vendra.

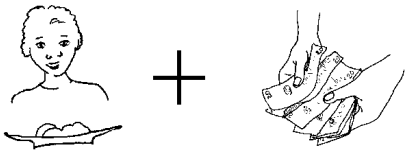


Figure 24 : La sécurité alimentaire et la réalisation d'un bénéfice

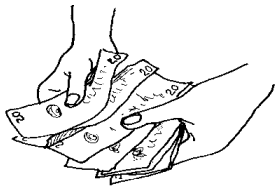


Figure 25 : La réalisation d'un bénéfice

Bibliographie

Agrodok 31, **Le stockage des produits agricoles tropicaux**. 1995.
Agrodok 18, **Protection des céréales et des légumineuses stockées**. 1996.

Les livres peuvent être commandés à Agromisa, Wageningen, Pays-Bas. L'adresse est indiquée sur la couverture de ce livret.

Azoulay, G., et Dillon, J.C., **La sécurité alimentaire en France**, Manuel d'analyse et d'elaboration des stratégies. 1993, Paris, France.

Berg, E., et Kent, L., **The economics of cereal banks in the Sahel.** 1991, Development Alternatives Int., Maryland, Etats-Unis.

Chelkowski, J., **Cereal grain : mycotoxins, fungi and quality in drying and storage.** 1991, Developments in food science, 26. Elsevier, Amsterdam, Pays-Bas.

FAO, Dept. d'Agriculture., **African Rural Storage Centre**, Project findings and recommendations. 1985, FAO, Rome, Italie.

FAO, Div., des Services Agriculturals **Standardized designs for grain stores in hot dry climates.** 1985, FAO Agricultural Services Bullettin, FAO, Rome, Italie.

Kat, J., et Diop, A., **Manual on the establishment, operation and management of cereal banks.** 1985, FAO Agricultural Services Bullettin, FAO, Rome, Italie.

Little, P.D., **The elusive granary : herder, farmer, and state in northern Kenya**. 1992, African studies series, 73. Cambridge Univ. Press, Cambridge, Nations Unis.

Mercoiret, M.R., **L'appui aux producteurs ruraux**, Guide à l'usage des agents de développement et des responsables de groupements. 1994, Paris, France.

Sode, O., **Agricultural engineering in development : design and construction guidelines for village stores.** 1990, FAO Agricultural Bullettin, No. 82, FAO, Rome, Italie.

United Nations Industrial Development Organization, **Information sources on grain processing and storage.** 1982, UNIDO guides to information sources, no. 40 UN, New York, Etats-Unis.

Adresses utiles

Institut des Resources Naturelles
Université de Greenwich
Central Avenue
Chatham Maritime
Kent
ME44TB
Royaume Uni
Coordination du Fonds Commun pour les produits de base (CFK), institution des Nations Unies soutenant un programme de crédits au Ghana, en Éthiopie et en Zambie destiné à assurer aux agriculteurs une assistance technique et la capacité de construire des entrepôts de stockage des céréales.

SNV
Organisation Néerlandaise Développement
Bezuidenhoutseweg 161
2594 AG Den Haag
Pays-Bas
ONG des Pays-Bas ayant des années d'expérience dans l'assistance aux (groupes d') agriculteurs qui mettent en place des greniers collectifs dans différentes parties de l'Afrique (voir également le texte principal).

ALIN/Senegal
Casier Postal 3
Dakar-Fan
Senegal
Tél. : +221 8251808
E-mail : Baobab@sonatel.senet.net
Organisation sénégalaise qui rassemble des documents, des articles et d'autres formes de documentation sur le stockage de céréales.

Glossaire

Cash flow : Situation au cours de laquelle, pendant une certaine période de la saison, les dépenses d'un ménage dépassent les rentrées (provenant par exemple de la vente de la récolte ou d'autres activités générant des revenus).

Économies d'échelle : Fait référence à la réduction du prix lorsqu'on achète les marchandises, le matériel, etc., en gros. Le prix d'un produit individuel est moindre lorsqu'il fait partie d'un grand volume de ce même produit que lorsqu'on l'achète à part. Par exemple, un grand nombre de personnes partagent les frais de stockage ou de transport quand ils utilisent le même entrepôt ou véhicule.

Grenier : Terme général désignant une structure coopérative ou une construction dans laquelle on stocke les céréales de sorte à pouvoir les distribuer ultérieurement.

Marketing : Activités visant à vendre un produit à des clients, les consommateurs, pour en tirer un bénéfice. Plutôt que d'utiliser le produit, les marchandises, etc., directement dans le ménage ou la famille, on consacre des activités à vendre le produit ou les marchandises à un prix rentable.

Prévoyance : Terme utilisé pour les greniers créés dans le but principal de fournir de la nourriture aux familles rurales pendant les périodes de pénurie.

Problème céréalier : La tension qu'éprouvent les communautés ou les ménages agricoles entre la quantité disponible de céréales et leur prix sur le marché. Une faible quantité de céréales entraîne un prix d'achat élevé et des repas coûteux, une grande quantité de céréales sur le marché entraîne un prix de vente bas et donc un faible revenu de la ferme. Les causes de ce problème varient selon les caractéristiques de la région (voir le chapitre sur le problème céréalier).

Surplus : Excédent d'une récolte ou d'une production une fois qu'on en a déduit la quantité nécessaire pour venir aux besoins du ménage ou de la famille. En général, on garde ce surplus pour les périodes de pénurie ou on le vend sur le marché.

Soudure : C'est la période qui précède la récolte au Mali. Il y a alors peu de céréales disponibles et les prix sur le marché sont élevés.

Vente excessive : Situation dans laquelle les ménages vendent une trop grande quantité de leur production de céréales juste après la récolte, de sorte qu'ils ne sont plus à même de subvenir à leurs propres besoins en céréales jusqu'à la récolte suivante. Généralement, ces ménages sont contraints d'acheter des céréales supplémentaires pour éviter le manque de nourriture dans la famille à un moment où elle est rare, si bien qu'ils doivent les acheter à un prix élevé.